

«Бизон» доказал, что даже из продажи тракторов можно сделать шоу с.22

«Веда» приготовилась к бою за лидерство на рынке водки с.14

Русскому ипотечному банку нужно много переговорных и душевные специалисты с.27

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

27.02 — 05.03.2006

№08 (143)

35

с.56

компаний

заняты сегодня производством автомобильных аксессуаров для iPod. А весь рынок продукции, связанной с iPod, оценивается уже в \$1,5 млрд

www.sf-online.ru



Любой брэнд всегда что-то обещает, но выполняют — или не выполняют — эти обещания люди

с.54

Чем, по мнению Джанелл Барлоу, отличается просто хороший сервис от сервиса, ориентированного на брэнд



тематические
страницы
iOne
информационные
технологии



кто как продает

с.40

Корреспонденты «Секрета фирмы» притворились «**таинственными покупателями**» и посетили несколько весьма известных торговых компаний. Результаты их удивили, позабавили и огорчили

ЛИБО ОНА У ВАС ЕСТЬ, ЛИБО БУДЕТ



ЗАО «Банк Русский Стандарт». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 2289 от 19 июля 2001 года

EVGENY GRISHKOVETS, MEMBER SINCE 2005

Для приобретения карты звоните +7 095 543 9100,
8 800 200 0091 (звонок по России бесплатный)



22

В «БИЗОНЕ» ПЫТАЮТСЯ ВЫДЕЛИТЬСЯ, ПРОДАВАЯ ТРАКТОРНЫЕ ЦЕПИ КАК МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕФОНЫ, предоставляя гостям бесплатное жилье и развлекая единственными в России гонками на тракторах



27

«НА РЫНКЕ БЫЛО ВСЕГО ТРИ СЛУЧАЯ НЕУПЛАТЫ ПО КРЕДИТУ И ПРОДАЖИ КВАРТИР С ТОРГОВ. Банки стараются идти навстречу заемщику, у которого возникли трудности. Мы же не чайник человеку купить помогли, а квартиру»

В ЭТОМ НОМЕРЕ

частная практика

- 14 РОСТ ПО ЗАВЕЩАНИЮ** Холдинг «Веда», год назад лишившийся основателя, отказывается от крупных проектов. Но на алкогольном рынке намерен стать лидером
- 22 ЧУВСТВО ТРАКТОРА** Гендиректор «Бизона» Сергей Сухоженко убежден, что продажу сельхозтехники надо превращать в яркое событие
- 27 «СНИЗИВ МАКСИМУМ ИЗДЕРЖЕК, МЫ ВЫДАДИМ БОЛЬШЕ КРЕДИТОВ»** В российском бизнесе наступает эра low-cost. Это даст себя знать даже в ипотечном кредитовании, считает председатель совета директоров Русско-го ипотечного банка Алексей Гурьянов

лаборатория

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «СЕРВИСНОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

- 36 НУ, УГОДИ!** Главным оружием в борьбе за клиента становится сервисное поведение сотрудников. «Секрет фирмы» представляет в своем спецпроекте опыт лучших российских компаний
- 40 ПРОВЕРКА У ПОРОГА** Наши корреспонденты попробовали себя в роли «таинственного покупателя». Оказалось, даже в фирменных розничных сетях персонал уверен: товары продаются сами
- 44 ЭМОЦИИ ДЛЯ ЛИДЕРА** Сеть «Связной» проводит серию экспериментов по улучшению качества обслуживания и делает ставку на эмоциональные продажи
- 50 ИМПЛАНТАЦИЯ КАЧЕСТВА** Высший пилотаж — сделать так, чтобы сотрудник сам захотел быть полезным клиенту
- 58 банк идей**

тематические страницы

- 67 IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

В КАЖДОМ НОМЕРЕ

дневник наблюдений

- | | |
|------------------------------|------------------|
| 05 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА | 34 ЛЮДИ |
| 32 КОМПАНИИ | 56 ТРЕНДЫ |

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| 04 почта | 12 продолжение следует |
| 64 спроси «Секрет фирмы» | 90 пять примеров |

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

06.03.06 «СЕКРЕТ ФИРМЫ. LIGHT». ЛИЧНЫЕ ДЕНЬГИ

13.03.06 «КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА

По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу издательского дома «Секрет фирмы».

Тел./факс: (095) 960–3128, 797–3171, 504–1731, 261–4246, 267–3848
e-mail: reclama@sf-online.ru

Секрет фирмы

№ 08 (143) 27.02 — 05.03. 2006

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
ОТДЕЛ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),
АНТОН БУРСАК, ИРИНА КОРОБКОВА, МАРИЯ ПЛИС, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
ОТДЕЛ «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),
ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОВА
ОТДЕЛ «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР),
МАРИНА БОЖКО, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА
ОТДЕЛ «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР),
ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН
ОТДЕЛ «ТРЕНДЫ» ИВАН ПРОСВЕТОВ (РЕДАКТОР),
АННА ШПАК
СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ АЛЕКСАНДР БИРМАН
**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ»** ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ФОТОРЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ
ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ ПАВЕЛ ИОСАД,
ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЯРКОВА
КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ШЕФ-РЕДАКТОРА МИХАИЛ МИХАЙЛИН
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА АНДРЕЙ НАУМЧИК
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН
ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛШОВ
ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ЕВГЕНИЙ КОЛОМИЕЦ,
ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки» Издатель ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

Коммерческая дирекция

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ТАТЬЯНА АРТУНЯН, СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА,
ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА,
ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАИЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА,
ЕЛЕНА КОРОЛЕВА, АННА КУЛАГИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА
НИСЕНБАУМ, НАТАЛЬЯ ПЕТРИНИНА, ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА,
НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА, СВЕТЛАНА ЮШКО
СЛУЖБА PR И PROMOTION ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА (руководитель),
АНТОН ЗЯТЬКОВ, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ,
ДИНА АНИШИНА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА КСЕНИЯ ШЕВНИНА (руководитель),
АЛЬБЕРТ КРИОГА
СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА (руководитель),
СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1
ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2923
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, **ИНТЕРНЕТ** WWW.SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ
ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТЯГИНА
ТЕЛ./ФАКС (495) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808
E-MAIL SFAPR@SF-ONLINE.RU

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»,
123022, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д.3, КОРП. 34,
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 ЭКЗ. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

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 услови-
ях, ответственность за их содержание несет рекламодатель

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ
ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮЖДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО
П/№ ФС77-23085 ОТ 28.09.05Г.

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

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ
ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ
СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ,
ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ, КОРПОРАТИВНУЮ МОБИЛЬНУЮ СВЯЗЬ

Microsoft **ParaType** **КОМКОМ** **IE** **Билайн**

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

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

27.02 — 05.03.2006 — №08 (143) **Секрет фирмы**

почта readers@sf-online.ru

«Зря Михаил Куснирович недоумеваает. Его наказали совершенно правильно. Современный спорт постепенно теряет свою игровую природу. Из некогда божественного досуга он превращается в серьезный бизнес. Забастовки спортсменов, трансферные скандалы и даже налоговые проверки теперь обычные атрибуты спортивного мира. Видимо, скоро тренеры будут настраивать игроков: «Вы должны выиграть, чтобы акции клуба выросли». Олимпийский комитет пытается спасти какие-то остатки спортивного духа. Но Bosco замахнулась даже на эти крохи и решил превратить Олимпиаду в свою рекламную кампанию. За что и пострадал. С другой стороны, сам бизнес становится интереснее и все больше напоминает игру. Посмотрите на скачущего перед собранием акционеров Microsoft Стива Балмера — и все станет ясно. Деловые новости стало смотреть интереснее, чем Олимпиаду».

Дмитрий, преподаватель, Москва

«Олимпийская ссора»

сф №07 (142) 20.02.2006

«Не разделяю авторского восторга по поводу перспектив мобильного банкинга в России. И дело не только в том, что компании, работающие на рынке мобильного контента, за последние годы подорвали доверие потребителей к оплате каких бы то ни было услуг с помощью телефона, космически завышая цены. Дело в том, что за «мобилизацию» банкинга взялась такая одиозная компания, как Сбербанк. Вы говорите: лидер на розничном рынке. А я говорю — это компания со странным прошлым. Чем знаменит Сбербанк? Совершенно неадекватными ставками и знакомым с советских времен сервисом. Если эта структура возьмется за продвижение столь спорного и инновационного продукта, как мобильный банкинг, то можно быть уверенным: нескоро еще на нашем рынке телефон превратится в удобный «кошелек». И долго компаниям-последователям придется бороться с предубеждением потребителей, наученных первым горьким опытом использования «мобильного банка»».

Сергей Коротков, Санкт-Петербург

«Сбербанк в кармане»

сф №07 (142) 20.02.2006

«Михаил Матлис то ли много про свою компанию недоговаривает, то ли слишком странный у него бизнес получается. Стратегического плана развития сети нет, цены на товары сильно различаются в зависимости от места расположения, да и что касается самих магазинов, то создается такое впечатление, будто они открываются и закрываются совершенно бесконтрольно. С одной стороны, интересно наблюдать за компаниями, опрокидывающими привычную бизнес-логику и развивающимися по собственным законам. Но почему-то с трудом верится, что при таком подходе «прибыль от правильных решений перекрывает убытки от неправильных», а «Южный двор» когда-нибудь купят западные инвесторы. Хотя в одном Михаилу Матлису можно точно позавидовать. Его компания — отличная площадка для странных увлечений вроде детекторов лжи и других технологических новаций».

Елена Хайкина, Москва

«Двор без планировки»

сф №07 (142) 20.02.2006

дневник наблюдений

компания → с32
люди → с34
тренды → с56



Благодаря Alliance UniChem «Аптека-Холдинг» сможет поставлять лекарства в аптеки четыре раза в сутки

Покупка российского фармдистрибутора «Аптека-Холдинг» британским фармацевтическим концерном Alliance UniChem стала сигналом к началу экспансии глобальных игроков на российский рынок торговли лекарствами.

Накануне передела текст: мария плис

До сих пор профильные западные инвесторы обращали внимание на российский фармрынок, лишь если интересовались организацией совместного производства медикаментов. А наиболее влиятельный сектор фармацевтической отрасли — дистрибуция — практически на 100% обходился без участия иностранного капитала. После введения системы дополнительного лекарственного обеспечения льготников (ДЛО) определился круг основных участников рынка, а немаловажную роль в развитии дистрибуторского бизнеса стали играть дружественные связи владельцев компаний с чиновниками Минсоцздрава.

Выйти на уже поделенный рынок Alliance UniChem, одному из крупнейших фармдистрибуторов в Европе, помог удобный случай: владелец контрольного пакета компании «Аптека-Холдинг» — американский инвестфонд Carlyle Group — сворачивал свою деятельность в России и готов был при первой возможности продать свой единственный российский актив. Что и сделал, с весьма низкой маржой.

с5



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

В 1999 году Carlyle купил 57% акций «Аптека-Холдинга» за \$12 млн. Alliance UniChem 96% российской компании (включая акции, принадлежащие менеджменту) достались за \$31 млн. То есть Carlyle выручил за «Аптека-Холдинг» практически столько же, сколько вложил в нее. А если учесть, что по оценкам разных аналитиков фармрынка стоимость «Аптека-Холдинга» составляет от \$60 до \$100 млн, то британцы совершили чрезвычайно выгодную покупку.

Впрочем, сделка выгодна и «Аптека-Холдингу». «У Alliance UniChem большой опыт по выходу на новые рынки. Компания представлена в 12 странах, и в каждой серьезно инвестировала в развитие бизнеса», — говорит коммерческий директор «Аптека-Холдинга» Вера Перминова. Преимущество не только в финансовых возможностях Alliance UniChem (годовая выручка гиганта превышает 12 млрд евро) и в отлаженной работе с западными производителями медикаментов, но и в новых технологиях. «Европейские дистрибуторы осуществляют доставку лекарств в аптеки четыре раза в сутки, российские — единожды, из-за чего в ряде регионов возникает дефицит», — поясняет гендиректор консалтинговой компании DSM Group Александр Кузин.

Сейчас на отечественном рынке дистрибуции два безусловных лидера — «Протек» и «СИА интернешнл». Обороты других крупных игроков гораздо ниже. «Аптека-Холдинг» в отличие от других участников программы ДЛО не сумела извлечь из этой системы большой пользы — оборот компании в 2005 году снизился. «Однако сильный собственник в лице Alliance UniChem дает „Аптека-Холдингу“ шанс поднять объемы продаж и войти в тройку лидеров», — считает Кузин.

Но развитие бизнеса «Аптека-Холдинга» — явно не конечная цель Alliance UniChem. «Покупка дистрибутора оправдана лишь на первом этапе вхождения крупного игрока на новый рынок. У дистрибуторов выше норма прибыли, чем у аптечных ритейлеров. Но далее логично обзавестись собственной сетью», — рассуждает руководитель департамента маркетинговых исследований компании «Фармэксперт» Давид Мелик-Гусейнов. Кроме того, сейчас британский холдинг находится в процессе слияния с одним из крупнейших европейских лекарственных ритейлеров Boots — и в сферу интересов объединенной компании входит развитие лекарственной розницы на новых рынках. «Такова стратегия Alliance UniChem: при экспансии вначале выходить на дистрибуторский рынок, а затем в аптечный ритейл», — добавляет Александр Кузин.

У многих крупных дистрибуторов в России есть аффилированные аптеки, к примеру, «Протек» владеет сетью «Ригла». Да и масштабы объединенной корпорации Alliance UniChem-Boots будут явно не те,

На рынке считают, что «Аптеки 36,6» — самый вероятный кандидат на продажу британской Alliance UniChem

чтобы ограничиваться в России дистрибуторским бизнесом. Главным претендентом на поглощение называют российскую сеть «Аптеки 36,6», близкую к Boots по торговому формату аптечного супермаркета, системе мерчендайзинга и работе консультантов. «У них даже вывески похожи», — добавляет Александр Кузин. Впрочем, в сети «Аптеки 36,6» комментировать подобные предположения отказываются.

Кроме «Аптек 36,6» в поле зрения фармацевтического гиганта могут попасть все крупные ритейлеры, чья сеть насчитывает от 200 аптек. «Учитывая стратегию Boots и неплохие позиции „Аптека-Холдинга“ в регионах, конгломерат попытается купить разветвленную сеть с аптеками не только в Москве, но и в других городах», — отмечает Мелик-Гусейнов.

Вслед за Alliance UniChem на российском рынке фармдистрибуции следует ожидать и других западных гигантов. «Цивилизованный

Развитие бизнеса «Аптека-Холдинга» — явно не конечная цель Alliance UniChem

рынок дистрибуции появился у нас недавно — этому способствовало введение ДЛО и обязательного медстрахования. В прошлом году объем нашего фармрынка составил \$9 млрд, и по этому показателю мы заняли 12-е место в мире. Поэтому интерес со стороны Запада будет расти», — говорит Кузин.

Скромное и обошедшее сравнительно дешево появление Alliance UniChem на отечественном фармрынке, судя по всему, положит начало войне западных капиталов за местных дистрибуторов и активы в ритейле. Выстраивать собственные аптечные сети новым игрокам бессмысленно: согласно данным ГК «Ремедиум», в России на 3,2 тыс. человек приходится одна аптека — то есть по плотности аптечный рынок России находится на уровне развитых стран Западной Европы. Так что сегодня гораздо более целесообразным представляется приобретение уже работающих сетей. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: На российский рынок, купив фармдистрибутора «Аптека-Холдинг», выходит британский фармацевтический холдинг Alliance UniChem.

ПРИЧИНА: Рост российского рынка лекарственной торговли, связанный с развитием системы обязательного медицинского страхования и льготного обеспечения лекарствами.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Вслед за Alliance UniChem на российском рынке лекарственной розницы и дистрибуции начнут появляться другие профильные западные инвесторы.

СОВЕРШЕНСТВО
КАК ТОЧКА ОПОРЫ

電機

Во всем мире розничные сети открывают магазины на заправочных станциях, а также строят собственные АЗС. «Патэрсон» может стать первым российским ритейлером, создавшим федеральную сеть магазинов на заправках.

Бензин на закуску текст: антон бурсак



PHOTO PRESS.RU

Автозаправки могут зарабатывать до 50% прибыли на торговле потребительскими товарами

Сеть супермаркетов «Патэрсон» ведет переговоры с несколькими крупными компаниями (по данным **СФ**, среди них — ЛУКОЙЛ и «Татнефть») о размещении магазинов на их АЗС. Как пояснила **СФ** пресс-секретарь «Патэрсона» Надежда Сенюк, до конца года появится еще пять магазинов на заправках в Москве, Петербурге и Киеве. После этого «Патэрсон» начнет создавать сеть торговых точек на АЗС в регионах.

По мере роста конкуренции новые форматы торговли становятся все более привлекательными. Однако до недавнего времени попытки ритейлеров создавать сети на АЗС заканчивались неудачно. Так, в 2002 году ЮКОС приобрел контрольный пакет сети супермаркетов «Копейка», чтобы создать на базе «Копейки» сеть магазинов при АЗС по примеру компании BP. Однако «заправочный» проект тормозил развитие сети супермаркетов и в конце 2003 года основатель «Копейки» Александр Самонов договорился о выкупе у ЮКОСа контрольного пакета сети. В итоге 50% акций «Копейки» отошли к «Уралсибу».

Что касается проекта «Патэрсон», то, как говорит консультант отдела стратегических и маркетинговых исследований компании РБС Сергей Миславский, он окажется успешным, если удачно выбрать заправки для размещения магазинов. «Необходимо выбирать АЗС, на которых водителям будет удобно покупать продукты, — говорит он. — Например, по дороге с работы домой. Кроме того, есть риск, что негативное отношение потребителя к определенным заправкам (некачественный бензин, плохой сервис) может перенестись на бренд «Патэрсон». Поэтому выбор компаний-партнеров должен стать решающим фактором».

Аналитик компании «Атон» Дмитрий Лукашов считает планы «Патэрсона» по созданию сети магазинов при АЗС вполне логичным ходом. «В Европе и США значительная часть прибыли заправочных поступает от продажи потребительских товаров», — говорит он. В среднем более 50% прибыли европейской бензоколонки приходится на торговлю непрофильными товарами. В 2005 году французская розничная ком-

пания Carrefour открыла более 40 супермаркетов под брендом Proxi на заправках BP. Британская Marks & Spencer открыла продовольственные магазины M&S Simply Food на нескольких АЗС BP в Великобритании. Крупнейший европейский оператор АЗС компания Total подписала соглашение о сотрудничестве с сетью кофеен Cote Cafe. BP заключила аналогичное соглашение с сетью кондитерских Paul.

Розничные сети в свою очередь активно открывают собственные АЗС. Свои сети заправочных станций есть у французских сетей Carrefour, E.Leclerc и британских Tesco и Asda. По данным Petroleum Industry Association, в Великобритании доля супермаркетов в общем объеме сбыта горючего превышает в настоящий момент 30%.

Российские ритейлеры начнут более активно осваивать торговлю на АЗС по мере выхода в сегмент новых крупных игроков. По словам Дмитрия Лукашова, рентабельность заправочного бизнеса в России сейчас очень высока. Это подтверждается и тем, что компания Royal Dutch / Shell собирается расширять свою сеть АЗС в России. Пока у компании 20 заправок Shell в Питере, в этом году планируется начать открывать их и в Москве. В 1970-х годах Shell начала развивать в США магазины и рестораны быстрого обслуживания под брендом Select и в результате стала самым крупным в мире продавцом хот-догов и вторым по величине продавцом прохладительных напитков после McDonald's. Надежда Сенюк говорит, что «Патэрсон» готова рассмотреть варианты сотрудничества со всеми сетями АЗС, обладающими известным брендом и достаточно большим количеством заправок. Если Shell предложит совместный проект по открытию магазинов на заправках, он будет потенциально интересен сети супермаркетов. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Сеть супермаркетов «Патэрсон» планирует создать федеральную сеть магазинов на автозаправочных станциях.
ПРИЧИНА: Сегмент магазинов при АЗС практически не занят.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Магазины на автозаправках для крупных российских ритейлеров со временем могут стать мощным каналом продаж.



HP LASERJET 1020

- Скорость печати: 14 стр/мин
- Разрешение: 1200x600 т/д
- Выход первой страницы: менее 10 секунд
- Память: 2 МБ
- Максимальная нагрузка: до 5 000 страниц в месяц

ПРИНТЕРЫ HP LASERJET ИДЕАЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ БЕЗ ЛИШНИХ РАСХОДОВ

С HP LaserJet вы будете удивлены, как мало тратите на печать. Эти принтеры умеют экономить! Так, HP LaserJet 1020 экономит место на вашем столе, ваше время и, конечно же, ваши деньги! Потому что он необыкновенно компактный, обладает высокой производительностью, а кроме того, используя всего один картридж, печатает до 2 000 страниц. И этот картридж уже включен в комплект! Если вам требуется высокопроизводительный монохромный принтер с низкой стоимостью обслуживания, то идеальное решение – HP LaserJet 1320. Ну а тем, кому необходимы профессиональные распечатки в цвете при минимальных затратах, отлично подойдет HP Color LaserJet 2600n. Воспользуйтесь преимуществами принтеров HP LaserJet. Экономьте деньги, пространство и время!

HP LASERJET 1320



- Скорость печати: 21 стр/мин
- Разрешение: 1200x1200 т/д
- Выход первой страницы: менее 8 секунд
- Автоматическая двухсторонняя печать
- Память: 16 МБ (возможность расширения до 144 МБ)
- Максимальная нагрузка: до 10 000 страниц в месяц

HP COLOR LASERJET 2600n



- Скорость печати: 8 стр/мин
- Разрешение: 600x600 т/д с технологией ImageREt 2400
- Выход первой страницы: 20 секунд
- Память: 16 МБ
- Встроенный сервер печати: Fast Ethernet (10/100Base-TX, RJ-45)
- Максимальная нагрузка: до 35 000 страниц в месяц

8-800-200-3-500

www.hp.ru

Retail Partner



Москва: «Белый ветер – ЦИФРОВОЙ» (495) 730-30-30; М.Видео (495) 777-777-5; Сеть компьютерных магазинов R-Style Trading (495) 514-14-14; Сеть магазинов "МИР" (495) 780-00-00; Сеть цифровых магазинов СтартМастер (495) 785-85-55; Техносила (495) 777-8-777; Федеральная сеть компьютерных центров POLARIS (495) 7-55555-7; Ф-Центр (495) 105-64-47; Цифровой Жук (495) 231-49-13; Электрофлот (495) 7-555-888; Эльдorado (495) 500-00-00; Formoza (495) 234-21-64.

Санкт-Петербург: Салон Hewlett-Packard (812) 740-70-25; Компьютерный мир (812) 333-00-33; Компьютер Центр Кей 074; М.Видео 8-800-777-777-5; Сеть магазинов "МИР" 8-800-200-2-800; Техносила (812) 333-1-333; Федеральная сеть компьютерных центров POLARIS (812) 444-02-02; Эльдorado (812) 3-222-222; Larga (812) 740-78-28.

© 2006 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. Товар сертифицирован.

Реагируя на поручение президента, Минпромэнерго и Минэкономразвития направили в правительство доклад о мерах по развитию отечественного легкового автомобилестроения. Предложенная в нем концепция по сути касается только АвтоВАЗа.

АвтоВАЗ размером в отрасль текст: ольга шевель



Без посредничества государства АвтоВАЗ не смог запустить конвейер для Chevrolet Niva

Доклад, в котором нет ни слова об АвтоВАЗе, почти дословно повторяет тезисы программы развития этого автозавода до 2020 года, которая в начале февраля была обнародована представителями «Рособоронэкспорта»: разработать и начать производить автомобили нового модельного ряда в классах С, D, E, внедорожники и мини-вэны, а также построить в Тольятти еще один автомобильный завод производительностью 450 тыс. машин в год. В результате к 2008 году количество выпускаемых в России легковых автомобилей должно достичь 1,4–1,65 млн единиц. На всю программу потребуется не менее \$5 млрд — именно столько и попросил из госбюджета на модернизацию автозавода член совета директоров АвтоВАЗа и руководитель Федерального агентства по промышленности Борис Алешин. Правда, на этот раз финансовые механизмы определены четче: инвестфонд (его размер пока \$2,5 млрд) и кредиты под гарантию государства.

Ничего удивительного в отождествлении всего российского автопрома с АвтоВАЗом нет. Из продукции именно этого завода на 70% состоит парк используемых населением отечественных легковых машин. Да и в первоизданном виде автопромышленность сохранилась, пожалуй, только на Волжском автозаводе. Почти во всех остальных компаниях, выпускающих легковушки, в той или иной степени уже присутствует иностранный капитал, а модели других отечественных автозаводов почти сошли со сцены. Например, идея восстановления АЗЛК, где делали «Москвич», кажется, будоражит лишь мэра Москвы Юрия Лужкова. Производство автомобилей «Волга» будет происходить по остаточному принципу, как заявил новый замгендиректора УК «Руспромавто» по стратегическому развитию швед Эрик Эберхардсон. «Иж-авто» уже начал осуществлять стратегию по снижению производства моделей «Иж» и Lada и увеличению выпуска корейских KIA Spectra. А малолитражка «Ока» в течение этого года и вовсе будет снята с производства, поскольку не подлежит модернизации, которая привела бы ее в соответствие с европейскими экологическими стандартами.

Помимо желания обладать собственным автопромом, одной из причин, по которой чиновники во что бы то ни стало хотят сохранить имен-

но АвтоВАЗ, является его отраслеобразующая роль. На всех предприятиях АвтоВАЗа задействовано около 117 тыс. человек, которые обеспечивают работой еще более 700 тыс. человек в отрасли. Так что любые попытки революционных преобразований на АвтоВАЗе чреваты значительными социальными последствиями. В такой ситуации государству выгоднее взять ответственность за благополучие автогиганта на себя.

Первые шаги в этом направлении уже предприняты. При непосредственном участии «Рособоронэкспорта» на днях возобновилось производство на GM-АвтоВАЗ, которое остановилось из-за конфликта по поводу стоимости поставок компонентов для внедорожников Chevrolet Niva. Одновременно в Египте открылся зарубежный сборочный завод АвтоВАЗа — Lada Egypt, заложенный, правда, еще два года назад, при прежнем руководстве завода. Он ежегодно будет выпускать до 9 тыс. моделей ВАЗ-2105, 2107 и 2110, которые с советских времен популярны на Ближнем Востоке.

Эксперты отмечают, что АвтоВАЗ имеет много шансов удерживать и дальше немалую долю рынка. Правда, для этого акционерам следует отказаться от амбициозных планов составить иномаркам технологическую конкуренцию и переориентироваться на ценовую. Ведь не самые качественные, но более дешевые, чем иностранные, автомобили пользуются устойчивым спросом не только в России, но и за границей. «Экспортные поставки АвтоВАЗа составляют в среднем 13% от всех произведенных им машин, и доля экспорта не снижается. АвтоВАЗ стабильно реализует автомобили в 35 странах», — говорит аналитик ИК «Брокеркредитсервис» Севастьян Козицын. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Разработана стратегия развития отечественного легкового автомобилестроения, в основу которой заложены интересы АвтоВАЗа.

ПРИЧИНА: Государство стремится упрочить контроль над АвтоВАЗом, чтобы сохранить автопром и избежать социальных последствий.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Для АвтоВАЗа будет определено масштабное целевое финансирование из бюджетных средств, что позволит поддерживать на плаву не слишком конкурентоспособного производителя.

Демократия vs. безопасность

текст: ирина коробкова

Америка не хочет, чтобы ее морские порты принадлежали арабам. Сенаторы предложили запретить продажу стратегически важных объектов иностранцам. Однако на прошлой неделе Джордж Буш пообещал наложить вето на любые законодательные инициативы в этой области.

Скандал разгорелся из-за сделки, которая была заключена еще в начале марта 2005 года. Зарегистрированная в ОАЭ Dubai Ports World приобрела за \$6,8 млрд компанию, управляющую крупнейшими американскими портами, и тем самым установила контроль над портами Нью-Йорка и Ньюарка (штат Нью-Джерси), Балтимора, Нового Орлеана, Майами и Филадельфии. Некоторые политики усмотрели в этом угрозу для безопасности страны. «Я не считаю, что управление портами в США должно находиться в руках какого-то иностранного правительства», — заявил сенатор-демократ Роберт Менендес, которого поддерживают как соратники по оппозиционной партии, так и республиканцы. Спикер нижней палаты Деннис Хастерт высказался более резко: «Нельзя из-за чьего-то недосмотра ставить под сомнения принципы нашей безопасности».

На самом деле то, что основные транспортные узлы США попали под контроль ОАЭ, вполне вписывается в стратегию, которую с некоторых пор проводят Эмираты. Очень скоро ОАЭ станут не только межнациональным, но и межгалактическим «хабом». В Дубаи к 2007 году будет построен самый крупный в мире аэропорт с пропускной способностью 120 млн пассажиров и 12 млн тонн в год (это значительно больше, чем в современном Heathrow). А в эмирате Рас-эль-Хайма началось строительство первого в мире туристического космопорта, который позволит снизить цену на суборбитальные полеты с \$20 млн до нескольких сотен тысяч долларов.

Американских сенаторов не успокоило заверение Национальной службы безопасности в том, что Dubai Ports World была тщательно проверена и никакой угрозы не представляет. Несколько американских политиков предложили принять закон, который ограничивал бы права иностранцев на совершение сделок в США. Выбор между безопасностью и демократией явно разбил американское общество на два лагеря. «Это отход от принципов свободы и демократии, которые мы считаем нашим национальным достоянием», — уверен профессор университета Филадельфии Дэвид Купер. Точку в споре поставил президент США Джордж Буш, который пообещал наложить вето на такой закон, если он будет внесен. □



ОАЭ теперь контролируют даже американские порты



александр бирман

Она у них есть

КОМПАНИИ AMERICAN EXPRESS удалось почти невозможное. Внешторгбанк, Газпромбанк, Банк Москвы, МДМ и «Уралсиб» на время забыли о былых разногласиях и, подобно запорожским казакам, написали письмо «экспрессовскому султану» Кеннету Шено с требованием лишить «Русский стандарт» эксклюзивных прав на распространение в России карточек AmEx.

Российские государственные и частные банки сплотило острое желание выпускать элитные американские кредитки. Очевидно, эти продукты популярны не только среди бизнесменов, обслуживающихся в «Уралсибе» или МДМ, но и среди чиновников и руководителей госкорпораций, которые хранят сбережения в ВТБ или Газпромбанке. Грех не порадоваться за «казенных людей» и их банкиров. Тем более что последние и сами вполне отвечают негласным требованиям к владельцам карточек AmEx. Ведь ВТБ и Газпромбанк считаются на российском финансовом рынке самыми щедрыми работодателями. Смею предположить, что именно у «бизнесменов и банкиров с государственным менталитетом» AmEx должен пользоваться наибольшим успехом. Обычный, «негосударственный» олигарх вряд ли станет где попало расплачиваться карточкой — слишком велика вероятность, что транзакцию засекут. Зачем ему лишние неприятности? Один мой знакомый наблюдал сцену, в которой известный российский миллиардер ничтоже сумняшеся протянул официанту престижного ресторана «котлету» из тысячерублевки, оплачивая бизнес-ланч на \$700.

Зато государственному олигарху бояться нечего. Кругом же все свои. Прошли те времена, когда чиновники и шагу не могли ступить, чтобы не попасть в поле зрения мостовской, менатеповской, интерросовской или альфовской службы безопасности. Иных уж нет, а те в глухой обороне. Надо только уметь делиться. Покупать АвтоВАЗ, если того просят друзья из «Рособоронэкспорта», или продавать «Атомстройэкспорт», если это нужно коллегам из «Техснабэкспорта». А тем временем на AmEx «капают» бонусы, приучая господина Шено и его подчиненных к той мысли, что список российских миллиардеров отнюдь не ограничивается набившими оскомину фамилиями, которые публикуются в соответствующих рейтингах глянцевого деловых журналов. □

Обвал акций сети «Пятерочка» заставил ее руководство принять экстренные меры, чтобы вернуть доверие инвесторов (см. СФ №05/2006). На днях стало известно, что компания намерена поглотить принадлежащую ей же сеть гипермаркетов «Карусель».

Реабилитация «Пятерочки»

текст: антон бурсак

Резкое падение акций «Пятерочки» на Лондонской бирже в декабре прошлого года подорвало доверие западных инвесторов к сети. Теперь руководство «Пятерочки» пытается реабилитировать компанию и доказать, что инвестиционное сообщество слишком рано поддавалось пессимизму.

«Пятерочка» разработала целый комплекс мер, направленных на то, чтобы вернуться к былым показателям роста. Во второй половине декабря 2005 года она объявила о покупке за \$90 млн крупнейшего франчайзи конкурирующей сети «Копейка» — компании СРТ, управляющей 25 магазинами. В январе 2006 года сеть приобрела за \$1,5 млн 26% акций розничной компании «Урал-агроторг» и объединила своих франчайзи в Челябинске и Екатеринбурге в компанию, управляющую сетью из 50 магазинов. Также руководство «Пятерочки» объявило о намерении увеличить маркетинговый бюджет в 2006 году до 0,6% продаж. В прошлом году на рекламу и маркетинг сеть потратила 0,3%.

А на днях «Пятерочка» заявила о намерении поглотить сеть гипермаркетов «Карусель» (у компаний одни владельцы, но до недавнего времени они развивались как отдельные проекты). Акционеры «Пятерочки» намерены нанять инвестиционный банк, чтобы тот оценил бизнес «Карусели». В «Карусель» входят пять гипермаркетов в Санкт-Петербурге и один — в Нижнем Новгороде. В планах компании — открыть в 2006 году до десяти объектов в Москве и Питере. Управляющий сетью «Пятерочка» **Олег Высоцкий** поясняет, что присоединение «Карусели» добавит в бизнес «Пятерочки» дополнительный формат, ускорит темпы роста и позволит компании получить дополнительную долю рынка.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Первый гипермаркет «Карусель» был открыт в декабре 2004 года. У «Карусели» те же бенефициары, что и у компании Pyaterochka Holding, управляющей дискаунтерами «Пятерочка». В мае-июне 2005 года Pyaterochka продала 32% акций на Лондонской фондовой бирже. А в середине декабря сеть сообщила, что понижает прогноз собственной выручки за 2005 год с \$1,55 млрд до \$1,3 млрд. В результате ее GDR на бирже за один день подешевели на 36%. Кроме того, по итогам прошлого года «Пятерочка» утратила лидерство на российском рынке — ее обошла краснодарская сеть «Магнит», объявившая, что ее чистая выручка составит \$1,6 млрд.



«Пятерочка» хочет вернуть былые темпы роста

Отраслевые аналитики прогнозируют, что этот шаг будет позитивно воспринят инвесторами. «Присоединение „Карусели“ положительно повлияет на оценку „Пятерочки“ со стороны инвесторов, но это будет заметно только в 2007 году, когда в финансовые результаты деятельности сети будут интегрированы показатели деятельности нового актива», — говорит аналитик инвестиционной компании «Финам» **Ольга Самарец**. — Сейчас же реакция, скорее всего, будет нейтральной — сделка еще не завершена, неясно, насколько справедливой будет цена. К тому же нельзя исключать негатива: по сути, мажоритарные акционеры „Пятерочки“ изымают из нее допол-

нительные средства, продавая ей „Карусель“».

Если планы по развитию «Карусели» будут реализованы, то она станет крупнейшей российской сетью гипермаркетов, ее оборот может приблизиться к \$500 млн. Таким образом, консолидировав сеть за счет «Карусели», «Пятерочка» сможет вернуть себе позицию крупнейшей по оборотам розничной сети России, обогнав краснодарский «Магнит».

Руководство «Пятерочки» развивает свою компанию по образцу зарубежных ритейлеров. Большинство крупнейших западных сетей включают точки разных форматов — от «магазинов у дома» до гипермаркетов. **СФ**

Fujitsu Siemens Computers
рекомендует Windows® XP Professional.

We make sure



С ним можно улететь



Современным авиалиниям необходима гибкость, чтобы управлять сложными процессами логистики при постоянно меняющейся ситуации на земле и в воздухе. Вот почему они выбирают **LIFEBOOK** от Fujitsu Siemens Computers.

При весе всего 1740 грамм **LIFEBOOK S7020**, благодаря технологии **Intel® Centrino®** для мобильных ПК, обеспечивает беспроводную мобильную работу и необходимую профессионалам длительность автономной работы. Модульный слот позволяет точно выбрать необходимую Вам функциональность:

Вы можете добавить второй жесткий диск, DVD-ROM или дисковод Combo – то, что Вам необходимо для работы.

www.fujitsu-siemens.ru

LIFEBOOK S7020

- Технология Intel® Centrino® для мобильных ПК
- Microsoft® Windows® XP Professional
- Слот PCMCIA ExpressCard™
- 14,1-дюймовый дисплей
- Многоформатный пишущий DVD с поддержкой двухслойных дисков

За дополнительной информацией и по вопросам приобретения обращайтесь к нашим партнерам:

Москва (495): POLARIS 7-55555-7, Tenfold Group 545-3271, ION 5-444-333, StartMaster 967-1510, SUPERHIGHWAYSISTEM 245-9228, «Белый Ветер» 921-4243, Дeka 788-6204, «Респект» 177-4077, PortCom 101-3364; **Санкт-Петербург (812):** «Компьютерный Мир» 333-0033, MICROBIT 715-4620, POLARIS 444-02-02, Key 331-2464; **Екатеринбург (343):** «Ю-Ти-Ай» 365-8109, «Компьютер без проблем» 370-1376, «АСМ-Электроника» 2-616-616; **Новосибирск (383):** «Техносити» 2125-333, «Нэта» 218-2218; **Красноярск (3832):** «Старком» 62-3399; **Сургут (3462):** «Техноцентр» 24-5005; **Владивосток (4232):** «А11» 20-5020; **Хабаровск (4212):** «Контакт Плюс» 23-7603; «Контур» 7-33333; **Ростов-на-Дону (863):** «Центр Дон» 299-9902, «Поиск Компьютер» 264-3086; **Краснодар (861):** «Владос» 210-1001; **Ставрополь (8652):** «Поиск Компьютер» 77-2223; **Пятигорск (793):** «Поиск Компьютер» 37-4782; **Самара (846):** «ПРАГМА» 270-1702; **Саратов (8452):** АТТО 444-111; **Нижний Новгород (8312):** «Домашний Компьютер» 77-8292.



Celeron, Celeron Inside, Centrino, Core Inside, Intel, Intel Core, Intel Inside, Intel SpeedStep, Intel Viiv, Intel Xeon, Itanium, Itanium Inside, Pentium, Pentium Inside, Centrino logo, Intel logo и Intel Inside logo являются товарными знаками, либо зарегистрированными товарными знаками, права на которые принадлежат корпорации Intel или ее подразделениям на территории США и других стран.





частная практика

АМБИЦИИ

инновации → с22
специализация → с27

ПИТЕРСКОМУ ХОЛДИНГУ «ВЕДА», ЛИШИВШЕМУСЯ ГОД НАЗАД СВОЕГО ОСНОВАТЕЛЯ, ПРИШЛОСЬ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ РЯДА КРУПНЫХ ПРОЕКТОВ. ОДНАКО НА ОСНОВНОМ, АЛКОГОЛЬНОМ, РЫНКЕ КОМПАНИЯ ВОПРЕКИ ПРОГНОЗАМ СУМЕЛА ОТСТОЯТЬ ПОЗИЦИИ. ТЕПЕРЬ «ВЕДА» ОБЕЩАЕТ НЕ ПОСКУПИТЬСЯ НА ТО, ЧТОБЫ СТАТЬ ЛИДЕРОМ.

Рост по завещанию

ТЕКСТ:
елена
ЛОКТИОНОВА

В самом конце прошлого года «Веда» объявила о весьма амбициозных планах: в 2008 году компания собирается занять 15% рынка легального алкоголя, то есть вырасти в три раза. В этом году она потратит \$20 млн на продвижение продукции и \$5 млн — на построение прямой дистрибуции.

Как признается коммерческий директор «Веда. Объединенные компании» **Жанна Булавчик**, для «Веды» это беспрецедентный бюджет, превышающий прошлогодний более чем в два раза. «Рискованный шаг, но мы сознательно идем на это», — говорит Булавчик, — потому что на рынке, который переживает стадию консолидации, необходимо бежать быстрее конкурентов».

Подобные рассуждения не лишены оснований. В прошлом году «Веда» выпустила 6,8 млн дал водки, тогда как в 2004-м — 8,1 млн дал. Доля рынка компании сократилась, по ее собственным данным, с 6,1% до 5,6%. На рынке же говорят том, что положение «Веды» в последнее время пошатнулось, на складах скопились стоки, а сама она ведет переговоры о продаже с мировым лидером рынка крепкого алкоголя компанией Diageo.

В «Веде» признают, что осенью прошлого года встречались с представителями Diageo по их инициативе, но речи о продаже бизнеса не шло. Что касается стоков,

то, как утверждает Булавчик, в 2005-м «Веда» целенаправленно сокращала их объем. «В 2004 году мы отгружали дилерам больше, чем они продавали в розницу», — говорит Булавчик. — Ведь из-за политики региональных властей по задержанию «чужой» продукции при процедуре контроля качества у них мог образоваться дефицит. Новый закон о госрегулировании производства и оборота алкоголя устраняет систему акцизных складов, поэтому мы и решили сократить стоки».

Сокращение стоков, в частности, привело к тому, что объемы производства снизились, зато повысилась уверенность в собственных силах: год без основателя стал для компании настоящей проверкой на прочность.

Отсекание лишнего

«САМЫМ СЛОЖНЫМ БЫЛО даже не бизнес сохранить, а просто по-человечески осознать, что произошло. Ведь Кирилл держал в руках все нити управления», —

с15



МИХАИЛ СОЛОВЬЕВ

Жанна Булавчик отбилась от недружественных поглощений, а теперь в борьбе с конкурентами собирается перейти на быстрый бег

«Самым сложным было даже не бизнес сохранить, а просто по-человечески осознать, что произошло»

Один из акционеров **Александр Матт** заявлял, что «Веда» не станет отказываться ни от одного из проектов. Но прошел год, и на сегодня картина такова. Знаменитая «яма» у Московского вокзала, которая осталась от РАО ВСМ и на месте которой «Веда» собиралась строить торговый комплекс, продана компании «Нафта-Москва». Избавился холдинг и от здания бывшего общежития на одной из питерских набережных, где предполагалось создать гостиницу. Бизнес-центр «Веда-хаус» должен быть сдан буквально на днях, но станет ли «Веда» эксплуатировать его самостоятельно или тоже продаст, пока не решено. Непонятна и судьба проекта по строительству в Нижнем Новгороде завода по производству листового стекла, который сейчас проходит экологическую экспертизу.

«Отсекание лишнего», наверное, стало единственным правильным решением. Реализация проектов, одним из составляющих успеха которых был личный и административный ресурс депутата Кирилла Рагозина, могла оказаться для «Веды» неподъемной задачей. Тем более что на все это требовалась немалая сумма — по некоторым оценкам, до \$750 млн.

«Сначала мы действительно думали, что все можно будет сохранить. Затем внимательно взвесили свои возможности и пришли к выводу, что должны сконцентрироваться на двух направлениях, в которых сильны, — алкоголе и стеклотаре, а остальное необходимо либо закрыть, либо приостановить на некоторое время», — объясняет Жанна Булавчик.

Это далеко не первый случай, когда «обезглавленная» компания оказывалась не в состоянии развивать одновременно несколько направлений. Так, компании «Панинтер», после того как в 2002 году скончался от сердечного приступа ее владелец **Александр Паникин**, пришлось отказаться от производства молочной продукции, издательского бизнеса и сконцентрироваться на изготовлении одежды и развитии розничной сети.

«Про нас тоже говорили, что мы не выживем, и очень удивлялись, что мы остались на рынке и развиваемся», — рассказывает директор по маркетингу «Панинтера»

так Жанна Булавчик комментирует обстановку, сложившуюся в компании в первые дни после гибели основного владельца **Кирилла Рагозина** (в январе прошлого года он провалился под лед, катаясь на снегоходе).

Конкуренты же на печальную новость отреагировали однозначно: второй игрок российского рынка водки и крупнейший производитель стеклотары не устоит. Слишком многое замыкалось на Рагозине, который, несмотря на то, что в последнее время являлся депутатом Госдумы, от оперативного управления своей компанией не устранился ни на минуту. Он лично отвечал и за стратегию компании, и за привлечение инвестиций, начал масштабные проекты в области недвижимости в Питере, задумал строительство нескольких заводов. Как считали многие, без Рагозина со всем этим хозяйством «Веда» не справиться. И оказались правы.

ДОСЬЕ

ХОЛДИНГ «ВЕДА. ОБЪЕДИНЕННЫЕ КОМПАНИИ» был создан Кириллом Рагозиным в 1996 году, когда в городе Кингисепп Ленинградской области открылся завод по выпуску алкоголя. Мощность предприятия на сегодня — 10 млн дал в год. Также в холдинг входят Кингисеппский завод по производству стеклотары «Веда-пак» (держит 6% рынка), завод по выпуску слабоалкогольных напитков в Мордовии (1% рынка, в планах компании довести этот показатель до 4% в 2006-м), «Веда-эстейт» (недвижимость) и две дистрибуторские компании — в Москве и Петербурге. Владельцами холдинга являются Александр Матт и наследники Кирилла Рагозина, погибшего год назад. Оборачивал холдинг в 2004 году составил около \$190 млн, водочного направления без учета налогов и акцизов — примерно \$130 млн (в 2005-м — около \$115 млн). Оборачивал завод «Веда-пак» в прошлом году составил \$72 млн. За последний год компания практически свернула свою деятельность в области недвижимости и сосредоточилась на рынках крепкого алкоголя, слабоалкогольных коктейлей и стеклотары.

Инна Кондарова. — Сейчас сеть состоит из 15 магазинов. Это меньше, чем было при Паникине, потому что стратегия предусматривала закрытие торговых павильонов в подземных переходах и открытие цивилизованных магазинов. Но суммарная площадь сети увеличилась почти в два раза».

По словам Кондаровой, главной задачей компании, которую возглавила **Галина Паникина**, вдова основателя, стало сохранение атмосферы единой команды и нацеленности на общий результат. Для «Веды» это также было актуально. «Конечно, тяжело работать, когда непонятно, какое решение о дальнейшей стратегии примут акционеры, — говорит директор по маркетингу „Веды“ **Дмитрий Барсуков**. — Но это заняло от силы два-три месяца, так что никто не успел впасть в панику. Ни один человек из высшего и среднего звена не ушел из компании в тот период. Это, безусловно, заслуга акционеров, которые сумели поставить все на правильные рельсы за короткое время».

Сказочный консенсус

В РОССИИ, КАК ГОВОРИТ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР компании «Финэкспертиза» **Елена Трубникова**, преобладают частные компании, которые являются результатом чьих-то личных достижений и которыми собственник управляет по принципу «Государство — это я». «Однако многие уже начинают задумываться о том, что оставят детям, — считает Трубникова. — И те, кто понимает, что в жизни может быть всякое, не смущаясь, описывают план действий в подобных ситуациях в инвестиционных меморандумах».

У «Веды» плана не было. «Тем не менее, хотя в суровых российских реалиях это и покажется сказкой, консенсуса акционеры достигли в первый же вечер», — уверяет Жанна Булавчик.

Владение холдингом перешло к Александру Матту (в различных структурах холдинга ему принадлежит от 33% до 51% акций) и наследникам Рагозина. В свои права наследники, от лица которых в формировании стратегии холдинга принимает участие отец Рагозина **Иосиф Шапиро**, вступили прошлым летом. Оперативное управление взял на себя Матт, с которым основателя «Веды» связывали партнерские отношения еще с начала 1990-х.

Результатом быстро достигнутого консенсуса стало то, что по итогам 2005 года «Веда» сохранила за собой второе место

Самые тонкие часы с календарем в мире



EDOX
Maître Horloger – Suisse
depuis 1884

Сеть часовых магазинов **Московское Время**

Москва: ТД ГУМ – Красная пл., 3, ТЦ Мера Теплый Стан – 41 км МКАД, ТЦ Рамстор Каширка – Каширское ш., 61/2, ТЦ Рамстор Марьино Роща – ул. Шереметьевская, 60А, ТЦ Рамстор Сити – ул. Правобережная, 1, ТЦ Рамстор Беляево – ул. Миклухо-Маклая, 32/34, ТЦ Крокус Сити – 66 км МКАД, ТЦ АШАН Мытищи – Осташковское ш., 1, ТЦ АШАН Марфино – 53 км МКАД, ТЦ АШАН Химки – г. Химки, ТЦ Глобал Сити – ул. Кировоградская, 14, ТЦ Золотой Вавилон – ул. Декабристов, 12, ТЦ Зенит – Сокольническая пл., 9А, ТК Л – 153 – ул. Люблинская, д. 153, ТЦ Люкс – Мичуринский просп., 4/1
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ: ТЦ Окей – ул. Савушкина, 119
ВОЛГОГРАД: ТЦ Парк Хаус – ул. Бульвар 30-летия Победы, 21, ТРЦ Пирамида – ул. Краснознаменная, 49,
ЕКАТЕРИНБУРГ: ТЦ П.Х. – ул. Сулимова, 50
ИЖЕВСК: ТЦ Лион – ул. Карла Маркса, 244
КАЗАНЬ: ТЦ Мера – просп. Победы, 141
КРАСНОДАР: ТЦ Сити-Центр – ул. Индустриальная, 2
КРАСНОЯРСК: ТЦ Торговый квартал на Свободном салоне Гринвич – ул. Телевизорная, 1/4, ТЦ Хамелеон – ул. Карла Маркса, 125
ОМСК: ЦУМ – ул. Интернациональная, 43
ПЕРМЬ: ТРЦ Столица – ул. Мира, 41/1, ТЦ ЦУМ – ул. Ленина, 45
РОСТОВ-НА-ДОНУ: ТК Горизонт – просп. Нагибина, 32
САМАРА: «Московское Время» – ул. Ленинградская, 72, ТЦ П.Х. – Московское ш., 81А
ТОЛЬЯТТИ: ТЦ П.Х. – Автозаводское ш., 6



Кирилл Рагозин, возводивший компанию по кирпичику, лично управлял всеми процессами. Теперь его команде придется доказывать, на что она способна без своего лидера

За лидерство на водочном рынке «Веда» борется уже несколько лет. В первый раз обогнать бессменного лидера — московский «Кристалл» — ей удалось в 2003 году, что тогда объясняли переходом основного кристалловского брэнда «Гжелка» к компании «Гросс». В 2004-м битва гигантов продолжилась, в какой-то момент «Веда» вырвалась вперед, но по итогам года «Кристалл» опять одержал победу.

Правда, как считают на рынке, добиться этого ему удалось за счет разлива двух популярных марок — «Путинки» и «Славянской», ни одна из которых не является собственностью «Кристалла». Первая принадлежит компании «Винэксим», вторая — «Кристалл Гроссу», что делает позиции столичного завода весьма уязвимыми. Так, например, «Славянская» с 2005 года больше не разливается на столичном предприятии (подробнее см. **СФ** №38/2005). И если «Кристалл» в спешном порядке не придумает, чем закрыть брешь, амбиции «Веды» по поводу первого места окажутся отнюдь не беспочвенными. Тем более что уже сейчас компании идут плечо в плечо.

По данным «Бизнес Аналитики», за 10 месяцев прошлого года в городах с на-

Многие считали, что без Рагозина компании со всем этим хозяйством не справиться. И оказались правы

на водочном рынке, уступив только «Кристаллу», и первое — на рынке стеклотары (сейчас у «Веды-пак» 6% рынка, предполагается, что доля вырастет вдвое после ввода в строй еще одного завода в Мордовии в следующем году).

Гонка по вертикали

КАК-ТО В ОДНОМ ИНТЕРВЬЮ Кирилл Рагозин признался, что стекольное направление интересно ему больше всего. Тем не менее именно водка всегда приносила «Веде» основной доход — почти в три раза больший, чем производство стеклянных бутылок. В 2004 году оборот всего холдинга составил \$190 млн. Из них примерно \$130 млн пришлось на водку (без учета налогов и акцизов), \$51 млн принес кингсепшский завод по выпуску стеклотары «Веда-пак». Остальное — недвижимость и слабый алкоголь (его выпускает завод «Веды» в Мордовии).

селением свыше 100 тыс. человек доля «Кристалла» по объему продаж в количественном выражении составила 9,1% (если считать вместе с «Путинкой»), «Веды» — 8,3%. В стоимостном выражении доли рынка у конкурентов сравнялись: обеим компаниям принадлежит по 7,9% рынка.

Но одно дело обогнать ближайшего конкурента, тем более идущего с незначительным отрывом, и совсем другое — занять 15% рынка, на котором работают свыше 350 предприятий и где на первую десятку крупных производителей приходится не больше 40%. В дополнение ко всему потребление водки в последние годы в России снижается. По данным «Бизнес Аналитики», в прошлом году по сравнению с 2004-м наши соотечественники выпили водки на 2,5% меньше.

«Конечно, в таких условиях мы можем расти только за счет „отъедания“ доли

НОУ-ХАУ

Компания «Веда»:

- будет инвестировать \$25 млн в год ради достижения лидерства на рынке;
- сосредоточится на продвижении трех-четырех основных брэндов;
- до конца 2006 года создаст систему прямой дистрибуции по всей России.

РЫНОК

ОФИЦИАЛЬНО В РОССИИ ПРОИЗВОДИТСЯ около 135 млн дал водки в год. На самом деле объемы намного больше: по некоторым оценкам, теневой оборот водочного рынка достигает 40%. Поправки в закон о госрегулировании производства и оборота алкогольной продукции, вступившие в силу 1 января этого года, должны помочь бороться с нелегальным производством. Пока, правда, нововведения привели лишь к остановке всей отрасли на целый месяц из-за отсутствия новых акцизных марок. Подобных коллизий водочникам переживать еще не приходилось. По подсчетам самих производителей, государство в итоге недополучило за январь 8 млрд руб. акцизных сборов. Лидером рынка на сегодня является московский завод «Кристалл» (входит в ФГУП «Росспиртпром»), на втором месте — компания «Веда», на третьем — «Русский алкоголь», которому принадлежит столичный завод «Топаз» (входит в холдинг «Промышленные инвесторы»). В целом же российская водочная отрасль очень разрознена: 10 крупнейших компаний контролируют менее 40% рынка. На рынке работают более 350 производителей, выпускающих в общей сложности примерно 5 тыс. марок водки. Как прогнозируют сами игроки, в ближайшие два-три года отрасли не избежать серьезной консолидации, как это происходило на рынках других стран, в частности на Украине.

у других игроков, — говорит Жанна Булавчик. — К тому же наш рынок, пусть и позже многих других, но уже подошел к тому рубежу, после которого начинается консолидация отрасли. Ведь нигде больше нет такой раздробленности алкогольного рынка, как в России. На той же Украине 50% рынка контролируют всего три компании — «Немирофф», «Союз-Виктан» и «Олимп». В ближайшие пару лет подобные процессы начнутся и у нас, многие марки будут отмирать, так как далеко не у всех компаний есть деньги на их поддержку».

Размер имеет значение

НА ЭТОТ ГОД «ВЕДА» запланировала рост оборота по водке более чем на 30% (прежде всего за счет продвижения на рынке). В портфеле компании — девять марок, но развивать она будет всего три-четыре — «Русский размер», на который приходится более 50% оборота, премиальную водку «Веда», а также новую марку, которую предполагается выпустить в субпремиальном сегменте.

Как говорит Дмитрий Барсуков, компания делает ставку в первую очередь на трейд-маркетинг: «Мы будем предлагать покупателям подарки, возможность участия в различных акциях. В прошлом году делали подобную акцию с водкой „Веда“, когда каждому покупателю дарили диск со стриптизом, а также разыгрывали автомобиль Porsche Cayenne». По словам Жанны Булавчик, продажи этой водки благодаря акции выросли в три раза.

В прошлом году локомотив «Веды» — водка «Русский размер» — продвигалась не только в точках продаж, но и за счет «наружки». В крупных городах появились

Одно дело — обогнать ближайшего конкурента, к тому же идущего с незначительным отрывом, и совсем другое — занять 15% рынка, на котором работают больше 350 предприятий

щиты с изображением огромного огурца и слоганом «Размер имеет значение». Правда, в самой «Веде» по понятным причинам отрицают свое отношение к этой кампании.

«Вообще, бюджет, который мы выделили на продвижение, очень масштабный конкретно для нас, но не для отрасли в целом. Для того чтобы качественно поддерживать марку, сегодня минимум \$5–6 млн в год нужно тратить», — утверждает Булавчик. — То, что в продвижении водки нельзя ничего, порождает ажиотажные цены на работу с каждой конкретной торговой точкой. К примеру, недавно мы заключили контракт с „Перекрестком“ — это 107 магазинов в российских городах. Чтобы только поставить на полки четыре марки, мы заплатили \$400 тыс. за годовой контракт».

Одновременно компания запускает так называемую столичную серию — 10 марок, по названиям крупных городов. Пока таких марок две — «Санкт-Петербург» и «Красноярск». «Основная идея проекта — ставка на местный патриотизм, любовь к малой родине», — говорит Булавчик.

Любопытно, что водку «Санкт-Петербург» уже довольно давно разливают два питерских производителя — «Ливиз» и «Ладога». Однако «Веду» это не смущает. «Мы отличаемся достаточно высоким ценовым позиционированием (130 руб. за 0,5 л в рознице), а, к примеру, „ливизовский“ „Санкт-Петербург“ стоит 90 руб., — утверждает Булавчик. — Мы собираемся в эти марки вкладывать большие деньги на локальных рынках. Нам кажется, что идея имеет право на жизнь. По крайней

ПРОСТОЕ РЕШЕНИЕ ДЛЯ ИМПОРТА ГРУЗОВ.

Импорт



Импорт с DHL



Импорт грузов в Россию кажется Вам сложной задачей?

Воспользовавшись услугами DHL, ее можно решить очень просто. Мы организуем доставку Ваших грузов из 214 стран мира и возьмем на себя все заботы, связанные с транспортировкой и таможенным оформлением. Вы можете быть спокойны и уверены, что Ваш груз будет доставлен точно в срок без каких-либо скрытых затрат. В любой момент Вы сможете отследить его местонахождение в режиме on-line. И это еще не все. Для Вашего удобства мы выставим один счет в единой валюте.

Для получения более подробной информации, пожалуйста, обратитесь в ближайший офис DHL или на сайт www.dhl.ru

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ
И ИЗОБРЕТАТЕЛЯМ

ТЕЛЕКАНАЛ



ПРИГЛАШАЕТ

ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ
В ПЕРВОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЕ
НА РОССИЙСКОМ ТЕЛЕВИДЕНИИ



Нужен стартовый капитал?

от \$1 до \$1 000 000

5 крупных БИЗНЕСМЕНОВ готовы рискнуть
своими деньгами и вложить от \$1 до \$1 000 000
в любую интересную идею.

Звони: +7 (495) 783-7300

Пиши: idea@tnt-tv.ru

Заполни анкету:

www.tnt-tv.ru/casting/idea

мере, наша водка „Санкт-Петербург” всего за три месяца уже заняла на питерском рынке больше 15% в своем ценовом сегменте».

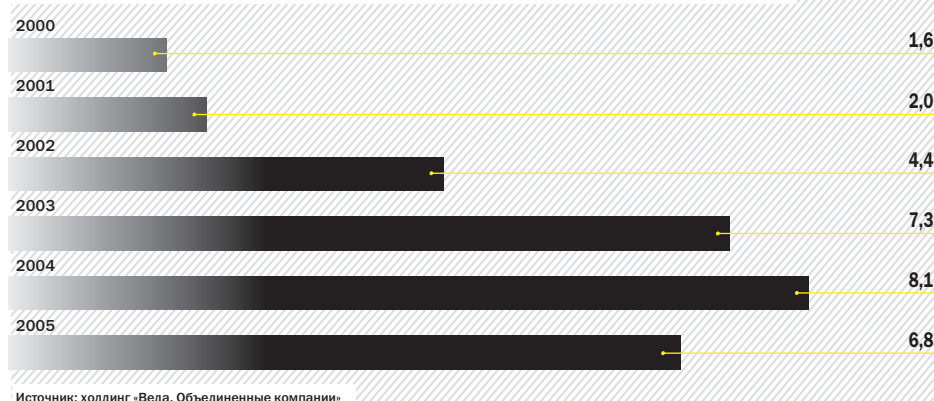
Еще одно важное нововведение — построение системы прямых продаж. Компания идет по пути пивоваров и табачных производителей, уже несколько лет сокращающих количество дистрибуторов и отстраивающих прямые продажи. На сегодня у «Веды» более чем 200 дистрибуторов по всей стране, но на их базе в некоторых регионах планируется создать собственные торговые команды. В Москве и Питере уже работают свои дистрибуторские компании. Новая система должна помочь наладить более тесное сотрудничество с магазинами.

Большие надежды «Веда» возлагает и на рынки других стран, планируя увеличить объемы экспорта в пять раз — с 2,5% до 10%, в том числе за счет активного освоения стран СНГ. «Мы были первой российской компанией, которая серьезно подошла, например, к украинскому рынку. В конце прошлого года мы пришли туда с „Русским размером” и за прошедшее время уже вложили в телерекламу больше \$3 млн», — говорит Жанна Булавчик.

На доверии

КОНКУРЕНТЫ «ВЕДЫ» неоднозначно относятся к некоторым инициативам компании (например, большинство участников рынка считают, что на водочном рынке еще рано заниматься прямыми продажами). Однако в том, что «Веда» вполне может вырваться в лидеры, на рынке не сомневаются. В этом ей должны помочь и вступившие в силу с 1 января 2006-го поправки к закону о госрегулировании производства и оборота алкогольной продукции (те самые, из-за которых российская алкогольная отрасль простаивала весь январь и в подготовке которых, кстати, принимал участие Кирилл Рагозин). «Теоретически их планы реализуемы, нет объективных причин, которые не позволили бы это сделать. Если закон будет правильно выполняться, появятся все условия для того, чтобы мы укрупнились», — считает директор по маркетингу компании „Русский алкоголь” **Вадим Касьянов**. — Традиционно местные власти предоставляли преференции местным же производителям, пусть даже полуживым. А теперь отменены акцизные склады, то есть устраняются региональные барьеры для крупных предприятий».

Объемы производства водки в компании «Веда» (млн дал)



Источник: холдинг «Веда. Объединенные компании»

Впрочем, региональные власти пока не стремятся исполнять новый закон и придумывают новые требования для «неместных» компаний. Тем не менее председатель правления холдинга «Синергия» (выпускает водку под брэндом «Трест Саввы Водочникова») **Александр Мечетин** уверен, что процессы консолидации неизбежны: «Мы тоже будем в них участвовать — и выводя федеральную марку („Русский лед”. — **СФ**), и приобретая региональные заводы». А директор по связям с общественностью «Синергии» **Андрей Малафеев** напоминает, что уже были слу-

чай, когда значительное увеличение доли рынка происходило с использованием куда более скромных бюджетов (например, у «Зеленой марки» от «Русского алкоголя»).

Что касается поглощений, то пока в «Веде» не видят в них смысла. «Ни у одной марки сегодня нет более 3% рынка», — считает Булавчик, — так что поглощение не приведет к резкому росту нашей доли. К тому же, кого именно целесообразно было бы приобрести, на сегодня непонятно». Тем не менее в компании не исключают возможности слияния в будущем с кем-то из крупных игроков.

В «Веде» говорят о том, что все сегодняшние действия компании должны продемонстрировать, чего стоит команда, которую в свое время сколотил Кирилл Рагозин. «Мы обязаны доказать, что он не зря в свое время доверил нам свой бизнес», — говорит Булавчик.

Пока команда оправдывает доверие бывшего работодателя. Так, совсем недавно «Веде» удалось отбиться от кингисеппских властей, претендовавших на акции компании. Администрация Кингисеппа подала в суд, утверждая, что «Веда» в свое время незаконно получила 250 млн руб. в виде дотаций из бюджета. Власти требовали выплатить эту сумму акциями водочного производства, расположенного в Кингисеппе.

«Я расцениваю это как завуалированное желание конкурентов завладеть предприятием, воспользовавшись гибелью Рагозина», — говорит Жанна Булавчик. — Вообще, за прошедший год со стороны конкурентов было очень много попыток получить контроль над компанией. Как правило, не прямых и зачастую хитроумных».

В первом слушании суд признал правоту «Веды», но администрация Кингисеппа уже подала апелляцию на это решение. Так что помимо усиления позиций на рынке, «Веде» предстоит еще побороться за свои активы. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Планы по увеличению доли на рынке не кажутся завышенными»



Евгений ЕГОРОВ,
заместитель председателя
правления Инвестсбербанка

— ЕСЛИ КОМПАНИЯ ПРОДОЛЖАЕТ эффективно работать без руководителя, пусть даже сконцентрировавшись на меньшем количестве направлений, это однозначно говорит о продуманной стратегии, налаженных технологиях и сильном коллективе. В такой момент руководству компании очень важно правильно расставить приоритеты и сделать основной акцент именно на них. Компания не просто продолжила свое существование — она продолжила свое развитие, и амбициозные планы только подтверждают это. Для меня определяющим фактором успеха компании явилось быстрое достижение договоренности среди нового руководства.

Предположение, что отрасль будет консолидироваться, я целиком и полностью поддерживаю. А тот, кто начнет этот процесс в числе первых, получит основные дивиденды. Планы «Веды» по увеличе-

нию доли на рынке ничуть не кажутся мне завышенными, если компания будет работать не только над собственными брэндами, но и над приобретениями или слиянием с сильным участником. В то же время можно посоветовать руководству «Веды» обратить внимание на опыт зарубежных корпораций, работающих на аналогичном рынке. Мне кажется, у них есть чему поучиться как в области маркетинга, так и в создании брэнда, особенно в премиум-классе. Нельзя сказать, что они, в отличие от нас, обладают исключительно передовыми технологиями, однако им известен опыт работы во многих сегментах в различных странах.

Очень важно отметить, что алкогольный рынок в России всегда был достаточно специфическим: большинство по-прежнему предпочитает более дешевый и, как следствие, не всегда качествен-

ный товар. Поэтому одной из основных проблем, стоящих перед компанией, можно назвать борьбу с фирмами-производителями или частными предпринимателями, выпускающими продукцию низкого качества. На руку «Веде» будут и улучшающаяся макроэкономическая ситуация в стране, и рост доходов населения. Покупатели стремятся выбирать более качественные товары, а значит, может идти перераспределение потребления в сторону премиум-класса. Хочется сказать о том, что в будущем Россия должна занять достойное место на мировом рынке алкогольной продукции, но прозойти это сможет только после того, как устаканится ситуация на внутреннем рынке. Продукция отечественных производителей не отстает по качеству, а по ценовым характеристикам, как правило, выглядит привлекательнее, чем импортная.

СЕРГЕЙ СУХОВЕНКО УБЕЖДЕН, ЧТО ПРОДАЖУ ТРАКТОРОВ НАДО ПРЕВРАЩАТЬ В ЯРКОЕ СОБЫТИЕ. ПОСТРОИТЬ БИЗНЕС ЕМУ ПОМОГЛИ СЕКРЕТАРШИ МОДЕЛЬНОЙ ВНЕШНОСТИ И ЕДИНСТВЕННЫЕ В РОССИИ ТРАКТОРНЫЕ ГОНКИ. текст: **павел куликов**

Чувство трактора

15 лет назад **Сергей Суховенко** сидел на краю поля, отгонял слепней и наблюдал, как работают комбайны. Когда машина ломалась, он подбегал к ней, записывал неисправности и отсылал документы на завод «Ростсельмаш», где работал инженером в отделе контроля качества.



МИХАИЛ СОЛОВЬЯНОВ

Гендиректор «Бизона» убежден, что развивать у клиентов эмоциональную привязанность к фирме нужно даже на рынке сельхозтехники

Сегодня Суховенко сидит за рулем трактора и проводит тест-драйв модели Fendt. Уже в качестве генерального директора ростовской компании «Бизон», крупнейшего на юге России дистрибьютора сельхозтехники и запчастей. Тест-драйв в исполнении гендиректора не случаен: в феврале «Бизон» стал официальным дилером Fendt, наиболее крупного в Европе производителя тракторов.

Директора колхозов и главы агрохолдингов озадаченно смотрят на металлического монстра. Самая дорогая модель Fendt стоит 220 тыс. евро, у нее ручка с авиационной гашеткой вместо педали газа и сенсорный монитор вместо приборной доски. Один из потенциальных покупателей не выдерживает: «А жалко на таком навоз-то возить».

Сергею Суховенко не жалко. С первого дня основания компании он полагается не

только на традиционные для рынка схемы, но и на необычные новации в продвижении, которые должны вызывать у клиентов эмоциональную привязанность к фирме. В «Бизоне» пытаются выделиться, продавая тракторные цепи как мобильные телефоны, предоставляя гостям бесплатные жилье и развлекая единственными в России гонками на тракторах. «Психологи говорят: чтобы супружеская жизнь была счастливой, нужно время от времени обои переклеивать», — проводит аналогию Суховенко. — Нам тоже все время надо показывать клиентам новые раздражители».

Гендерный маркетинг

КОГДА БОРЬБА СО СЛЕПНЯМИ на колхозных полях Суховенко наскучила, он решил заняться собственным бизнесом. Договорился с руководителем хозяйства, что

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «БИЗОН» — лидирующий поставщик запчастей и сельскохозяйственной техники на юге России. Создана в 1994 году бывшим инженером «Ростсельмаша» Сергеем Суховенко. Компания открыла 14 филиалов в Ростовской, Волгоградской, Липецкой, Ульяновской областях, Краснодарском и Ставропольском краях и республике Калмыкия. В Ростове находится центральный офис — торгово-выставочный комплекс и склад с пропускной способностью 300 машин в день. «Бизон» — официальный дилер 40 крупных машиностроительных предприятий СНГ и Западной Европы, среди которых «Ростсельмаш», «Кировский завод», Fendt, Lemken. В штате предприятия — 340 человек. Оборот компании, по экспертным оценкам, составляет 2 млрд руб. Около 40% клиентов «Бизона» — крупные агрохолдинги: агрогосюз «Юг Руси», «Урал—Дон», «Группа Агроком», АИК «Астон», «Башнефть-Юг» и др. На них приходится 80% оборота компании.

будет сам чинить его комбайны, и уволился из «Ростсельмаша».

Границы нового бизнеса обозначились уже в следующий сезон: Суховенко физически не мог отремонтировать больше пяти машин в неделю. Вкручивать гайки не составляло труда, проблема была в дефиците запчастей для комбайнов. «Ростсельмаш» переживал не лучшие времена. «Чтобы получить недостающую деталь, на заводе нужно было жить», — вспоминает Суховенко.

Тогда появилась идея создания «колхозного супермаркета», куда клиенты будут приезжать за запчастями и получать их в течение одного дня. Потребительская аудитория начинанию была обеспечена. Вопрос был в том, как наладить поставку деталей. Суховенко поручил «жить на заводе» нескольким бывшим коллегам по «Ростсельмашу», переманив их в свою фирму «Бизон».

«Представляете, сколько в страду стоит час простоя комбайна? — восклицает Суховенко. — Поэтому цену на запчасти можно было устанавливать, какую хочешь». Не удивительно, что у него мгновенно появи-

«Наши клиенты — визуалы. Некоторые не ищут детали по номерам в каталоге, а просят дать „две такие большие штуковины с дыркой”»

лось множество конкурентов. В Ростове-на-Дону и его окрестностях по сей день существуют около 120 мелких фирм, торгующих запчастями для сельхозтехники.

Под давлением конкурентов Суховенко пошел по вполне традиционному пути. Нашел на других заводах аналоги деталей, которые отличались от оригиналов только более низкой ценой. Затем расширил ассортимент, пополнив его запчастями не только для комбайнов, но и для тракторов. Но в итоге понял, что настоящая конкурентная борьба возможна лишь на уровне эмоционального воздействия даже на таком специфическом рынке.

Какие эмоции испытывают трактористы, когда толпятся в очереди за запчастями? Суховенко объясняет:

— Идет чемпионат мира по футболу? Давайте повесим телевизор! Все наши клиенты — мужики, им будет интересно.

Где телевизор, там и редкие журналы об автомобилях и сельхозтехнике. А как апофеоз — четыре операционистки модельной внешности. Суховенко вживается в роль клиента:

— Пусть цены и запчасти одинаковые, но в «Бизоне» такие девчата красивые! Пойдем в «Бизон»!

На первых порах все в бизнесе Сергея Суховенко складывалось именно из таких мелочей. Но по мере того как менялись масштабы бизнеса, «эмоциональная» торговля приобретала более затейливые формы.

Запчасти за стеклом

«ЗИМОЙ, ПОСЛЕ КРИЗИСА 1998 ГОДА, на время сезонного спада мы заморозили цены, — рассказывает Суховенко. — Торговали себе в убыток, а конкуренты называли нас дураками».

Группа Verrysell работает в области

информационных технологий с

1990 года и занимает

ведущие позиции в сферах

ИТ- и управленческого

консалтинга,

системной интеграции,

дистрибуции

продукции лидеров

мирового ИТ-рынка.

[только] свежие решения

www.verysell.ru

Россия, 115419, Москва, 2-й Донской проезд, 7/1, тел.: (495) 705 9202, факс: (495) 705 9203, pr@verysell.ru

Группа компаний
VERYSSELL
Передовые Информационные Технологии



Сергей Суховенко убежден, что нет такого бизнеса, которому помешал бы неординарный подход

НОУ-ХАУ

Компания «Бизон» стала лидером после того, как ее гендиректор Сергей Суховенко:

- поставил в приемной телевизор, разложил автомобильные журналы и нанял секретарш-моделей;
- построил современный торговый комплекс, где разложил запчасти для тракторов и комбайнов в застекленных витринах;
- обустроил для клиентов гостиницу и кафе;
- придумал гонки на тракторах «Бизон трэк-шоу» с механизаторами-гонщиками и лендлордами-болельщиками;
- организовал серию тест-драйвов сельхозтехники.

РЫНОК

ПО ДАННЫМ «СОЮЗАГРОМАША», в 2005 году объем российского рынка сельхозтехники составил \$2,2 млрд. На российскую технику пришлось \$0,9 млрд, а на импорт с учетом техники из стран СНГ — \$1,3 млрд. Достоверно оценить объем рынка запчастей практически не представляется возможным из-за его непрозрачности. В Ростовской области, по данным компании «Бизон», он равен приблизительно 3–4 млрд руб. Главная рыночная тенденция — рост импорта сельскохозяйственных машин. Если в 2000 году доля импорта исчислялась десятками долями процента, то сейчас техника из Европы и США занимает уже 40% российского рынка в денежном выражении. По мнению экспертов, объемы импорта будут расти и дальше. Подержанные западные тракторы и комбайны по стоимости приближаются к новому российскому. При этом агропромышленные холдинги консолидируют в своих руках мелкие активы, и на юге России найдется уже около десяти компаний, владеющих участками более 50 тыс. га. Их владельцы стараются максимально сократить издержки и предпочитают использовать дорогую, но более выгодную в эксплуатации технику. Поэтому в количественном отношении рынок будет уменьшаться.

В 2003 году «Бизон» отставал от своего главного конкурента — группы компаний «Югтехкомплект». Спустя год фирма Сергея Суховенко опередила ее по обороту. В «Бизоне» объясняют это как раз появлением комплекса с витринами. Сотрудники «Югтехкомплекта» находят другие причины. «У нас демозал появился раньше, — утверждает технический директор «Юг-

Тогда селяне спешно расплачивались с долгами, накопившимися за многие годы: долги колхозов не переиндексировали в соответствии с новым курсом доллара. Одновременно импортное продовольствие подорожало втрое, и российские продукты стали пользоваться невероятным спросом. В зимние месяцы руководителям колхозов было не до запчастей, а к посевной у них появились свободные деньги, поскольку свою продукцию они продавали по более высокой цене. К этому времени Суховенко постепенно «подтянул» цены до уровня рыночных, но «Бизон» уже успел наработать имидж демократичной компании. Этого и добивался Суховенко.

«Склад у нас тогда находился почти в центре Ростова, — говорит он, — и к нему тянулась очередь из нескольких десятков „КамАЗов“. Колхозникам приходилось тратить целый день, сначала выстаивая очередь в офисе, а затем — на складе». Проблему удалось решить только в 2003 году, когда Суховенко выкупил участок земли неподалеку от ростовского аэропорта, где разместил офис, склад и торговый комплекс.

После этого забота о тех, кто выращивает хлеб, перешла на новый виток: с помощью ИТ-системы в компании оптимизировали логистику. Запчасти начали упаковывать

уже в тот момент, когда клиент заказывал их в офисе. Покупателю оставалось лишь подогнать к складу грузовик, и рабочие загружали его товаром.

Но главным нововведением стал большой демонстрационный зал со стеклянными витринами, как в салонах связи. Только вместо сотовых телефонов за стеклом выложили цепи, поршневые группы и подшипники. «Наши клиенты — визуалы, — говорит директор по работе с клиентами „Бизона“ **Хачатур Багаджян**. — Некоторые не ищут детали по номерам в каталоге, а вместо этого просят дать „две такие большие штуковины с дыркой“. В зале мы разместили и сопутствующие товары. Все, что может пригодиться сельскому жителю в быту».

В доказательство Багаджян демонстрирует кувалду и огнетушитель. После чего с ним поднимаемся на антресоли, где для посетителей обустроено кафе. Там же находится вход в гостиницу на пять номеров. Как правило, за техникой в «Бизон» приезжают двое — главный инженер хозяйства и председатель. Багаджян объясняет правила: «Если клиент приехал издаля, то мы бесплатно селим его в гостиницу, а если тратит на запчасти больше 5 тыс. руб. — кормим».

техкомплекта» **Андрей Савкин**. — Только наш занимает 650 кв. м, а у „Бизона” — примерно 2 тыс. кв. м». Отставание от «Бизона» Савкин оправдывает тем, что его компания весь год занималась расширением филиальной сети.

А на бенчмаркинг он не обижается, даже одобряет. Между «Бизоном» и «Югтехкомплект» есть негласный договор о «сдержанной конкуренции». Сотрудники Савкина даже ходят на экскурсии в «Бизон», и не исключено, что и «Югтехкомплект» заимствует у Суховенко что-нибудь полезное.

Тракторные гонки

ПЕРВЫЕ 10 ЛЕТ СУЩЕСТВОВАНИЯ фирмы «Бизон» Суховенко называет парадоксом с точки зрения западного мира. Ведь компаний, специализирующихся только на запчастях, в Европе и США почти нет. На Западе рынок сельхозтехники похож на автомобильный: клиенты покупают запчасти и чинят технику там, где ее приобрели.

В России все иначе. Во времена плановой экономики существовала система материально-технического обеспечения колхозов. «Председателю колхоза приходила разнарядка на три комбайна, и он не отказывался, даже если комбайны ему не нужны», — рассказывает Суховенко. — Как же? Он откажется, а на следующий год его в план не включают».

Хозяйства были переполнены новой техникой: комбайны работали по два-три года, а затем их оставляли в сторону или разбирали на запчасти. Завод «Ростсельмаш» на рубеже 1990-х годов производил 90 тыс. комбайнов ежегодно, в то время как в 2005 году, по данным «Союзагропроша», в России были выпущены всего 8363 комбайна. Долгое время сельхозпроизводители не нуждались в новой технике, им вполне хватало старых комбайнов, требующих ремонта. По этой причине «Ростсельмаш», например, переживал глубокий кризис вплоть до 1999 года, когда контрольный пакет акций завода купила группа «Новое содружество». Она реструктурировала долги и инвестировала в создание новой системы сбыта.

Однако предельный ресурс эксплуатации советских комбайнов и тракторов — лет 15. Совсем скоро чинить советскую технику станет накладнее, чем тратить на новую. «На 2006–2007 годы придется бум списаний, ведь около 80% действующей техники поставлено хозяйствам до 1991 года», — предупреждают в аналитическом отделе маркетинговых исследований „Би-

Ипотека до
31 марта 2006 г. —
доступнее

ГОРОДСКОЙ
ИПОТЕЧНЫЙ БАНК

ОДИН
ЗВОНОК —
ДВОЙНАЯ
ВЫГОДА

Проценты и первоначальный
взнос ниже.

г. Москва (495) 540 54 54
г. Санкт-Петербург (812) 322 54 54

www.gorodskoi.ru

Лицензия Банка России № 1627. ООО «Городской Ипотечный Банк»



Чтобы придумать рекламу, Вячеслав Панчев «разбирает» комбайн и находит в нем 16 «ортогональных факторов»

МИХАИЛ СОЛОВЬЕВ

«Не знаю, что механизаторы делают со своими тракторами, но максимальная скорость „Беларуси“ — 45 км/ч, а на гонках он развивает 90 км/ч и перепрыгивает через овраги»

зона». — Весной 2006 года только у 20% машин не истечет срок эксплуатации».

Предвидя спрос на новые машины, в 2003 году Сергей Суховенко решил торговать не только запчастями, но и тракторами и комбайнами, стал дилером «Ростсельмаша», Кировского тракторного завода, Минского тракторного завода, а также других производителей сельхозтехники из России и ближнего зарубежья. Дар предвидения озарил менеджеров «Бизона» с некоторым опозданием, многие конкуренты занялись техникой раньше. Чтобы не отстать, Суховенко решил действовать испытанным способом: подлил эмоций в новое бизнес-направление и организовал гонки на тракторах «Бизон трек-шоу».

«Трактор-шоу» устраивает и концерт **Михаила Болотина** «Тракторные заводы». Правда, у Болотина это не гонки. Владелец «Тракторных заводов» устраивает представление, во время которого трактора играют с помощью ковшей в баскетбол, а бульдозеры танцуют под музыку.

В прошлом году «Трек-шоу» проходило на армейском полигоне под Ростовом-на-

Дону. На него съехались 27 трактористов из разных сельхозпредприятий юга России и 5 тыс. зрителей, в том числе топ-менеджеры и владельцы предприятий. По словам Суховенко, эти люди в костюмах-тройках — самые необузданные болельщики.

«Не знаю, что механизаторы делают со своими тракторами, — удивляется Суховенко, — но максимальная скорость „Беларуси“ — 45 км/ч, а на гонках он развивает 90 км/ч и перепрыгивает через овраги». Для большей зрелищности Сергей Суховенко пригласил на гонки команду «КамАЗ-мастер», неоднократно побеждавшую в гонках «Париж—Дакар».

За два года доля сельхозтехники в обороте «Бизона» сравнялась с долей запчастей. Быстрый рост Сергей Суховенко считает следствием вирусного маркетинга. «Гонки на тракторах собирают тысячи людей, — говорит Суховенко, — а мужчины, во-первых, почти всю жизнь остаются детьми, во-вторых, интересуются железяками. А в-третьих, любят обсуждать их с друзьями».

Впрочем, в «Югтехкомплекте» считают, что мужская психология здесь ни при чем. Просто «Бизон» смог предложить клиентам лучшие условия, заручившись тесной поддержкой местной администрации. Она берет на себя часть оплаты техники, взятой селянами в лизинг. Во властных верхах «Бизон» на хорошем счету. Министр сельского хозяйства Ростовской области — частый гость в «Бизоне». А гендиректор компании является еще и депутатом городской думы.

Сельский креатив

СЕЙЧАС ПЕРЕД «БИЗОНОМ» стоит новая задача: освоить импорт сельхозтехники. Продажи западных машин, считают в «Бизоне», составят в будущем основу оборота лидирующих компаний.

«Наши исследования показали, что в Ростовской области импортную технику готовы покупать 24% крестьянско-фермерских хозяйств, — говорят аналитики компании, — а в Краснодарском крае и Ставрополье — 30%. Прежде всего это дочерние хозяйства агрохолдингов, таких как агросоюз «Юг Руси», «Урал—Дон» или «Башнефть-

Юг». Сейчас они составляют около 30% клиентской базы «Бизона» и дают большую часть оборота компании.

По данным Института конъюнктуры аграрного рынка, посевные площади в России за последние 15 лет сократились с 61 млн га до 44,5 млн га. Тем не менее среди западных производителей техники для села Россия считается вторым по значимости рынком после Китая: с каждым годом иностранные компании наращивают здесь экспорт.

В мае 2005 года в Краснодарском крае построила комбайновый завод компания Claas, составив косвенную конкуренцию «Ростсельмашу». Другие западные игроки выходят на российский рынок через крупнейшие компании-дилеры. Лидер мирового рынка сельскохозяйственной техники John Deere в сентябре 2005 года заключил эксклюзивный договор с «Югтехкомплексом». А европейский ведущий производитель Fendt — с «Бизоном» (помимо «эксклюзива» с Fendt у «Бизона» есть договоренности с производителями сельхозтехники Lemken, Lardini, Claas, Amazone и др.).

Однако большинству потенциальных покупателей иностранная техника пока не знакома, и теперь «Бизону» нужно придумать способы ее продвижения. Эту задачу Сергей Суховенко поручил своему новому заместителю по стратегическому развитию **Вячеславу Панчеву**. Реклама тракторов в Европе сухая и рациональная. Вячеслав Панчев, как это принято в «Бизоне», будет воздействовать на эмоциональный фон клиентской аудитории. «Комбайн распадается на 16 ортогональных факторов, — говорит Панчев. — Это уровень потери зерна, качество сервисного обслуживания. Нужно понять, какой из них главный (например, для трактора Fendt), и сделать его рациональной основой для эмоциональной рекламы».

По мнению Суховенко, роль необычных впечатлений в его бизнесе будет усиливать: подталкивает рынок. В прошлом году гонку на тракторах «Бизон трек-шоу» выиграл тракторист колхоза имени Шаумяна. Ему вручили тюнинг-ованный «Беларусь». Председатель колхоза разразился криками и выбежал на поле. Он подхватил огромного тракториста и принялся его качать. А на следующий день позвал победителя к себе в приемную, попытался поднять — и не смог оторвать от пола. Мораль, говорит Сергей Суховенко, все та же: «На рынке сельхозтехники у всех одинаковые цены. Главную роль начинают играть эмоции». **СФ**

В российском бизнесе наступает эра low-cost: дискаунтеры появляются и в банковском секторе. Бороться с издержками полезно даже в таком непростом бизнесе, как ипотечное кредитование, считает председатель совета директоров Русского ипотечного банка Алексей Гурьянов.

«Снизив максимум издержек, мы выдадим больше кредитов»

текст:

мария
плис

фото:

дина
щедринская

«За нами стоят очень серьезные акционеры»

«Секрет фирмы»: Вы занимали руководящие должности в Ситибанке, Альфа-банке, холдинге «Рольф». По сравнению с предыдущими местами работы Русский ипотечный банк (РИБ) выглядит темной лошадкой. Что вас сюда привело?

Алексей Гурьянов: РИБ — начинающий, но очень амбициозный банк. Он появился на рынке год назад, но за это время показал впечатляющую динамику — с нуля до \$37 млн выданных ипотечных кредитов. До конца этого года мы собираемся выдать \$120 млн, удвоить штат, повысить узнаваемость брэнда и потеснить других специализированных участников рынка. К счастью, их пока всего два — Городской ипотечный банк и «Дельтакредит». Предстоит большая работа. А это как раз то, что я люблю.

СФ: Однако у «Дельтакредита» и «Городского ипотечного» влиятельные акционеры — «Сосьете Женераль», «Тройка Диалог» и «Росгосстрах». А РИБ еще год назад был никому не известным Сибирским крестьянским банком. Откуда у банка средства и повод для таких амбиций?

с27



ДОСЬЕ

АЛЕКСЕЙ ГУРЬЯНОВ родился в 1972 году в Москве. В 1999 году окончил Российский межрегиональный институт управления по специальности «экономика и управление на предприятии». Карьеру начал в 1996 году, еще будучи студентом, с должности аналитика Ситибанка, где дослужился до поста вице-президента, руководителя отдела продаж и маркетинга управления ценных бумаг. В 2001–2002 годах был заместителем операционного директора инвестиционного банка Brunswick UBS, в 2002–2004-м — заместителем начальника отдела рынков капитала Альфа-банка. В 2004–2005 годах — финансовый директор группы компаний «Рольф». В конце января 2006 года возглавил совет директоров Русского ипотечного банка (РИБ). До Алексея Гурьянова этот пост в РИБ занимал 24-летний студент и предприниматель Сергей Корепанов, по собственной инициативе перешедший в сырьевой сектор.

РИБ ПОЯВИЛСЯ НА РЫНКЕ ГОД НАЗАД, но за это время показал впечатляющую динамику: с нуля до \$37 млн выданных ипотечных кредитов

АГ: За нами стоят очень серьезные акционеры. Не менее известные, чем, скажем, «Тройка Диалог». Сибирский крестьянский банк, по большому счету, здесь ни при чем: какое-то время назад наши акционеры его купили, чтобы обеспечить наиболее простой и быстрый способ создания собственного ипотечного банка. На этом родство с Сибирью исчерпывается. Мы — московский банк, и у нас московские акционеры.

СФ: Но названия фирм-акционеров — «Блейкер», «Орион-респект», «Проксимацентр», «Реал компани», «Юлэнс» и т. д. — ни о чем не говорят. Кто на самом деле владеет РИБ?

АГ: Неизвестные фирмы — это временное явление. Своих реальных акционеров мы раскроем в ближайшие пару месяцев: сейчас не можем этого сделать по юридическим причинам. Могу лишь сказать, что банком владеют две крупные компании. Одна из них работает на рынке недвижимости, другая известна на финансовом рынке.

«Ипотечному банку нужно много переговорных и душевных специалистов»

СФ: Большинство банков, работающих на рынке жилищного кредитования, развивают собственную розницу в Москве и других городах. Вы планируете создавать филиальную сеть?

АГ: Нет, не планируем. Мы — специализированный монопродуктовый банк, занимаемся только кредитами под жилье и ничем больше. Главная задача ипотечного банка — правильный сервис по проведению сделок. Все, что для этого нужно, — много переговорных и душевных специалистов, которые уделяют клиенту максимум внимания. Это и будет нашим основным конкурентным преимуществом, ведь ипотека — очень персональный бизнес. Вряд ли в мультипродуктовых банках девочка-операционистка будет выслушивать ваши пожелания, вникать в ваши проблемы и консультировать вас по всем вопросам. Многопрофильные банки — это конвейер. Мы — нишевой банк и возьмем этот рынок индивидуальным подходом к клиенту.

СФ: Да, но почему вы при этом отказываетесь от собственной розницы?

АГ: Нам невыгодно ее развивать. Судите сами: один банкомат с услугой cash-in стоит от \$30 тыс. Устанавливать их только ради того, чтобы принимать платежи по кредитам, нецелесообразно. Как и открывать сеть офисов. Мы работаем по другой модели — предоставляем кредиты и обеспечиваем сервис по проведению сделок. Остальные услуги отдаем на аутсорсинг. Например, клиенты попадают к нам не с улицы, а через аккредитованных риэлтеров. Это экономит нам расходы на специалистов по продажам кредитных продуктов. Для приема платежей по кредиту сотрудничаем с банками-партнерами. Да и претенциозный офис нам не нужен. Главное, чтобы клиентам было комфортно совершать здесь сделки (обводит взглядом маленький кабинет со стенами из гипсокартона, выкрашенными голубой краской). Сэкономив на мелочах, мы сможем выдать больше кредитов. Это наша основная задача.

СФ: У вас довольно рискованная кредитная политика. Низкий размер первоначального взноса — 15% от сто-

ДОСЬЕ

РУССКИЙ ИПОТЕЧНЫЙ БАНК (РИБ) образован в Москве в феврале 2005 года на основе лицензии Сибирского крестьянского банка (город Новосибирск). Официальными акционерами банка являются компании «Блейкер», «Орион-респект», «Проксимацентр», «Реал компани», «Шеллинойс», «Юлэнс». Объем ипотечных кредитов, выданных РИБ на сегодняшний день, составил \$37 млн. На 1 января 2006 года по объему выданных кредитов на покупку жилья Русский ипотечный банк вошел в рейтинг двадцати российских банков-лидеров в области ипотечного кредитования РБК. РИБ работает на рынке Москвы и Подмоскovie, осуществляя продвижение своих продуктов через аккредитованные агентства недвижимости — на начало 2006 года у банка насчитывалось 105 агентств-партнеров.

имости квартиры (ниже, чем в среднем по рынку), процентные ставки и длительный срок возврата. Как вы будете рефинансировать такие кредиты?

АГ: Для клиента это привлекательное предложение. Нам такие либеральные условия позволяют в короткие сроки выдать побольше кредитов, чтобы собрать большой портфель залоговых и с ним выйти на рынок внешнего финансирования.

СФ: Вы имеете в виду российский рынок ипотечных ценных бумаг?

АГ: Да, но не только. С большим портфелем залоговых нам будет легче привлекать синдицированные кредиты от западных банков. Мы хотим привлечь серьезных западных инвесторов и получать от них кредиты по европейским ставкам. Ипотечные

МЫ ПОНИМАЕМ, КАКОЙ ТИП КЛИЕНТОВ НАМ НУЖЕН. Это молодые профессионалы с хорошим образованием и перспективой карьерного роста»

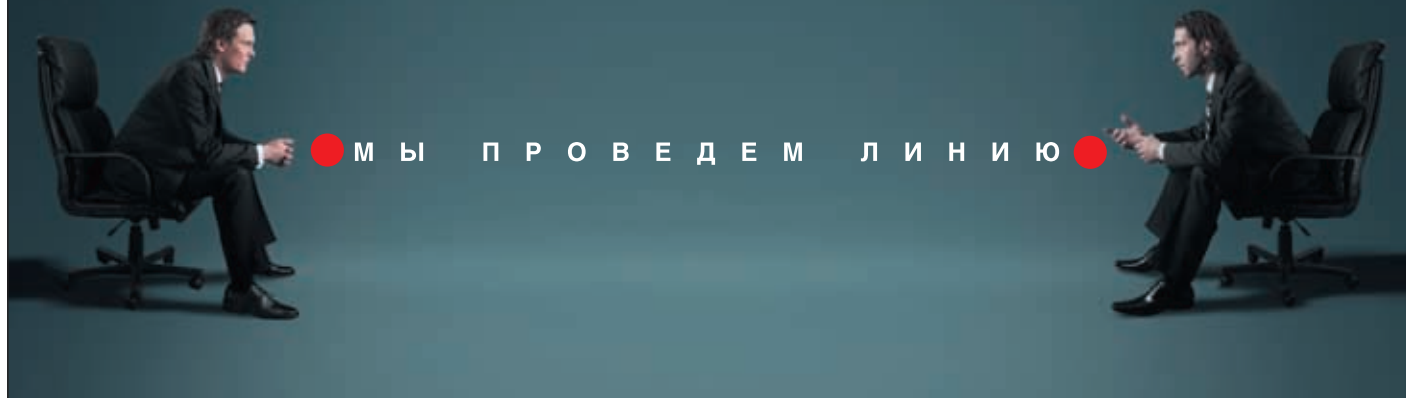
ценные бумаги тоже очень перспективный инструмент рефинансирования. Он заработает совсем скоро: в законе были белые пятна, но уже в ближайшие месяцы депутаты обещают их устранить. К этому прилагаются все лоббистские усилия участников рынка. Мы интересуемся ипотечными облигациями, но сразу бросаться на этот рынок не намерены. Посмотрим на первые сделки. Мы в ресурсах пока не нуждаемся: для разбега и привлечения инвесторов нам достаточно средств, выделенных акционерами.

«Я оказался плохим заемщиком»

СФ: В России ипотечными программами занимаются почти 200 банков. Большинство из них рассчитывают на кредиты от крупных западных инвесторов и иногда терпят неудачу. Испытывая трудности с рефинансированием, некоторые вынуждены были на какое-то время притормозить выдачу кредитов. Вы допускаете для себя возникновение такой ситуации?

АГ: Нет. Мы рассчитываем на собственный риск-менеджмент. У нас всего две кредитные программы и абсолютно однородный

Е С Л И Е С Т Ь Д В Е Т О Ч К И



МЫ ПРОВЕДЕМ ЛИНИЮ

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ ЛЮБОЙ СЛОЖНОСТИ

Хорошая связь — это основа эффективного бизнеса. «КОМСТАР — Объединенные ТелеСистемы» предоставляет своим клиентам самый полный набор современных телекоммуникационных услуг: телефонии, передачи данных, виртуальных частных сетей, интеллектуальной сети связи и высокоскоростного доступа в Интернет. Для нас нет невыполнимых задач! Мы найдем оптимальное телекоммуникационное решение для каждого клиента с учетом всех потребностей и особенностей его бизнеса. Вы можете быть уверены — если есть две точки, мы проведем линию.

СОЕДИНЯЕМ. С УСПЕХОМ.

119121, Москва, Смоленская-Сенная пл., д. 27, стр. 2
тел. (495) 956-00-00 факс (495) 956-07-07
e-mail: info@comstar-uts.ru www.comstar-uts.ru

Лицензии Госкомтелекома РФ № 12789, 12551, 12552, 12553, 13363. Лицензии Министерства РФ по связи и информатизации № 20186, 28966

COMSTAR
UNITED TELESYSTEMS

БАНКИ НЕ НАЧНУТ СНИЖАТЬ ПРОЦЕНТНЫЕ СТАВКИ ПО ИПОТЕЧНЫМ КРЕДИТАМ. Те ставки, которые предлагаются сейчас, более чем разумны

портфель заемщиков. Любое наше кредитное дело полностью соответствует тому скорингу (система оценки кредитных рисков.— **СФ**), который мы приняли. Однородность и чистота портфеля — весьма привлекательная вещь для инвестора. Стандартность заемщиков сделает нас наиболее удобным банком для кредитования.

СФ: Понятие «стандартный заемщик» как-то слабо вяжется с заявленным вами персональным подходом к клиенту.

АГ: Напротив, они отлично сочетаются. Мы понимаем, какой тип заемщиков нам нужен. Это молодые профессионалы с хорошим образованием и перспективой карьерного роста. При кажущейся доступности кредита у нас очень консервативный подход. Есть заемщики, которым мы отказываем. Мы даже программу особую запустили для молодых профессионалов, работающих в топ-500 российских компаний и топ-100 российских банков. Перспективная молодежь — самая лучшая аудитория. Когда-то и я сам принадлежал к этой категории заемщиков.

СФ: У вас был личный опыт покупки жилья в кредит?

повышаем лояльность персонала



корпоративные праздники
выездные семинары



(495) 748 51 16
www.bestevent.ru

РЫНОК

ПО ДАННЫМ АССОЦИАЦИИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ (АРБ), сегодня на рынке жилищного ипотечного кредитования работают около двухсот кредитных организаций. Большинство из них — крупные розничные или инвестиционные банки, такие как Сбербанк, Внешторгбанк, Райффайзенбанк Австрия или Национальный резервный банк. Лидером по количеству выданных ипотечных кредитов является Сбербанк: на него приходится 50% всех проведенных в России ипотечных сделок. По данным Росрегистрации, в 2005 году их количество составило 4,6 тыс., а объем превысил \$1 млрд (из них примерно 1,5 тыс. пришлось на Москву). Тем не менее банков, специализирующихся исключительно на выдаче ипотечных кредитов, в России всего три. Это «Дельтакредит» (основан в 1998 году инвестиционным фондом «США-Россия» и инвесткомпанией Delta Private Equity Partners; сейчас Дельтабанк принадлежит французской финансовой группе Societe Generale), Городской ипотечный банк (основан в 2004 году российской инвесткомпанией «Тройка Диалог» и страховым холдингом «Росгосстрах») и Русский ипотечный банк (начал работу в качестве ипотечного банка в 2005 году).

АГ: Да, свой первый кредит на квартиру я взял в 25 лет, когда работал в Ситибанке. Это было в 1998 году — тогда в России были самые первые сделки с ипотекой, которые Ситибанк организовывал для своих сотрудников. Впрочем, я оказался плохим заемщиком: выплатил свой кредит за три года. Но сейчас снова собираюсь взять кредит.

«Боюсь, ни квартиры, ни кредиты дешеветь не будут»

СФ: В крупных городах начинается ипотечный бум. Когда, по вашему мнению, он закончится?

АГ: Рынок в самом начале роста. Сейчас на каждого российского жителя приходится \$21 выданных ипотечных кредитов. В Польше — \$300, в Европе — \$17–25 тыс. Так что для нашего бизнеса сейчас благодатное время: места на рынке хватит всем. В Москве ипотека пока не оказывает большого влияния на рост цен. Его подхлестывает снижение предложения. Все новое строительство в первую очередь замещает ветхое жилье, поэтому предложение ограничено. В прошлом году предложение по свободному жилью упало на 35–40%. Думаю, в ближайшие пару лет ситуация не изменится, а значит, цены на жилье будут расти, а вместе с ними — популярность ипотечных кредитов.

СФ: Дефицит жилья в Москве заставляет ипотечные банки идти в регионы. За счет чего вы будете наращивать число выданных кредитов?

АГ: Мы уже в ближайшие недели начнем кредитовать первичное жилье. Нам, пожалуй, интересна покупка кредитных портфелей у региональных банков, если они отвечают стандартам АИЖК. Но самостоятельно в регионы выходить не планируем: для этого нужно находить в городах партнеров и контрагентов, работать с риэлтерами, открывать представительства. При нашей модели бизнеса это чересчур затратный путь.

СФ: Похоже, вы действительно стараетесь экономить буквально на всем. Не боитесь, что это создаст вам негативный имидж?

АГ: Не совсем так. Мы не экономим, а жестко просчитываем эффективность тех или иных затрат. Например, масштабные маркетинговые бюджеты нам не нужны: для выхода на целевую аудиторию будет достаточно интернета, наружной рекламы и точечных промоакций. Вообще, идеальная модель продвижения для ипотечного банка — сарафанное радио. Если у вас будет хороший сервис и выгодные условия, клиент к вам обязательно вернется, а еще приведет друзей, знакомых и родственников. Если не экономить на сервисе, негативному имиджу будет неоткуда взяться.

СФ: Выйти на российский рынок ипотеки планируют крупные европейские банки Deutsche Bank и Dresdner Bank, обещая рекордно низкие ставки: 7–8% годовых в валюте. Смогут ли российские банки составить им конкуренцию?

АГ: Сомневаюсь, что такая ситуация в принципе возможна: сегодня ставки по кредитам повышаются во всем мире. И названные вами банки не торопятся осуществлять выход в российский ипотечный бизнес, хотя о таких планах известно уже давно. Растет ставка LIBOR (ставка, по которой банки предоставляют друг другу кредитные средства на международном межбанковском рынке. — **СФ**). Поэтому банки не начнут снижать процентные ставки по ипотечным кредитам. Те ставки, которые предлагаются сейчас, более чем разумны. Боюсь, ни квартиры, ни кредиты дешевле не будут. Возможность небольшого снижения ставок есть только у рублевых кредитов, потому что рубль укрепляется.

СФ: Почему тогда банки не стремятся полностью перейти на ипотечные сделки в рублях?

АГ: Банкам по большому счету все равно, в какой валюте кредитовать. Просто львиная доля ипотечных сделок заключается в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге, где зарплаты привязаны к доллару. Да и ценообразование на рынке жилья в этих регионах долларовое. Доллар — это столичная привычка. В других городах люди живут с рублем в голове и предпочитают сделки в национальной валюте.

«А я верю в жизнь в кредит»

СФ: Если банки заинтересованы в доступности ипотеки и увеличении выдаваемых кредитов, почему бы им не отказаться от требования первоначального взноса?

АГ: Это очень интересный момент. Первоначальный взнос важен для банка чисто психологически. Если у человека нет своих средств, значит, он никогда не занимался сбережением и не умеет планировать свои расходы. А если не умеет — будет плохим и недисциплинированным заемщиком. Впрочем, на Западе существуют способы преодолеть это требование.

СФ: Какие способы?

АГ: В Германии и Австрии распространены так называемые ссудно-сберегательные ипотечные кассы. Вы размещаете деньги на некий специальный счет, вам платятся по нему проценты. К тому времени, когда на счет набегает 15–20% от стоимости квартиры, эта сберкасса аккумулирует деньги вкладчиков и на них строит дом. В нем заемщик получает квартиру под ипотечный кредит. Пока российское законодательство эту схему не разрешает, но все может измениться.

СФ: Существует ли у ипотечных банков своя база данных о неблагополучных заемщиках?

БАНКИ СТАРАЮТСЯ ИДТИ НАВСТРЕЧУ ЗАЕМЩИКУ, У КОТОРОГО ВОЗНИКЛИ ТРУДНОСТИ. Мы же не чайник человеку купить помогли, а квартиру

АГ: Банки не стремятся этого афишировать. Если у тебя неудачный заемщик — это твой просчет, твой неэффективный риск-менеджмент. По моим данным, за все время на рынке было всего три случая неуплаты по кредиту и продажи квартир с торгов. Банки стараются идти навстречу заемщику, у которого возникли трудности. Мы же не чайник человеку купить помогли, а квартиру. Если заемщик не может расплатиться по дорогому жилью, банк поможет продать его, погасить кредит и купить опять же в кредит более дешевое. Так человек будет знать, что банк ему помог, и останется с ним на всю жизнь.

СФ: Зачем? В России кредит, тем более ипотечный, воспринимается большинством людей как тяжелое ярмо, от которого лучше избавиться поскорее.

АГ: А я верю в жизнь в кредит. Советская модель — когда однажды купил квартиру и живешь в ней до старости — неправильная. У заемщика могут появиться дети, потом они уедут учиться, потом вернутся, им надо будет где-то жить. Хороший заемщик — тот, который постоянно обновляет свое жилье. Все российские ипотечные банки будут стремиться к этой преемственности. **СФ**

ВЫНКУЖЕДМАРЬЕТЧАЭНРИПЬЕАБЧ
ГОВИХДЗАЩОКНЕДНСАЧЮНАБЮЖОИ
ЭЛУЖИПРАЕВЕЛЕКНДАИРЕОТОЭФА
ЖОНТРЕААТСЛАУЕЛВАЫКОЕФУТИШ
МДИКСАТУАРОИБУУЦИПОЯАСЮЙБО
ВОРХЦРЕНПУОАЧЕКНИЮМОЕПРКИО
ЦАРПЬРКОИДЗЕВОРДЕСТЭВАОИМЬ
ФРИДУЦЙБОСВЮИКСУТОАПЕРМЭЗУ
БАЕВОТОКИМАТЧЕВИЫЗЭАЦОТИБЯ
ЗОКАПЯОСЕИТВАМАЖВАЭОТКЮБФО
АМШРОЕЛЕШАЕНАДОИКАЙВТДОЕНБ
СГЮЦПКРОДЕНАСАОЖЛЮТОИНАБГЗ
АВИЦКЮАЖРОЕЗАНГРИТЦЬАЖМЕРЦ
ЦЛООЕГКИСТЕТИКАКИОАВЙАНКИЕ
ВОНФОИКНАНРИСБАРМИШЕЦНИКЯЦ



Итальянцы помогут «Сухому» продавать RRJ на Запад. Правда, пока этот самолет существует только на бумаге

Дозор за «Дозором»

Philips завидует успеху «Дневного дозора».

На прошлой неделе компания Philips послала «Первому каналу», его эксклюзивному издателю «Первой видеокомпании» и продюсерской фирме «Базелевс продакшн» письма, в которых потребовала прекратить выпуск и продажу DVD с этим блокбастером. Как отмечается в претензии, тиражирующие «Дневной дозор» заводы «Медиалайн» и Replemaster «не имеют лицензии на производство DVD и не платят необходимых отчислений держателям патента, следовательно, весь тираж может быть признан контрафактным». Philips, как разработчик формата, обладает исключительными правами на лицензирование производства DVD в России до 2016 года. Тем не менее из 40 легальных российских производителей DVD сейчас только два предприятия — DVD Club и Fort Media — лицензированы голландской компанией и платят ей роялти. До сих пор Philips не предъявляла претензий обладателям издательских прав, пока «Первый канал» не выпустил «Дневной дозор» рекордным стартовым тиражом 2 млн экземпляров. Philips должна получать от лицензированных производителей DVD от \$0,0225 до \$0,05 с одного диска. Таким образом, на «Дневном дозоре» она могла бы заработать всего лишь около \$45 тыс.

Как говорит управляющий Philips по вопросам интеллектуальной собственности Ганс Христиан Шомеруз, компания пытается заставить «заказчиков DVD-продукции с громкими именами оказывать давление на своих партнеров». Если просьбу проигнорируют, то проблема будет решаться через суд. На «Первом канале» отказались комментировать ситуацию, а в «Первой видеокомпании» вообще опровергли факт получения письма от Philips.

RRJ под итальянским крылом

Российские среднемагистральные самолеты RRJ, предназначенные для региональных перевозок, существуют пока только в чертежах, но уже становятся предметом многомиллионных сделок.

В начале марта состоится покупка итальянским оборонным концерном Finmeccanica 25% акций компании «Гражданские самолеты Сухого», разработчика RRJ. В ходе сделки, как пояснил **СФ** заместитель гендиректора КБ «Сухой» Вадим Разумовский, стороны создадут СП для продвижения самолетов RRJ на зарубежный рынок. Основной спрос на RRJ, помимо внутреннего рынка, ожидается со стороны стран Западной Европы. Из сделки с Finmeccanica «Сухой» извлечет немало пользы. Итальянский холдинг является одним из крупнейших в мире производителей композитных материалов для гражданской и военной авиации, а также совладельцем нескольких компаний, занимающихся наземным обслуживанием разных типов воздушных судов. «Участие Finmeccanica в проекте серьезно расширит возможности „Сухого“ по сбыту RRJ: этот самолет смогут принимать и обслуживать все западные аэропорты», — говорит директор Центра исследований стратегий и технологий (ЦСТ) Руслан Пухов. Объем инвестиций Finmeccanica в СП с «Гражданскими самолетами Сухого», по словам источника **СФ** в российской компании, составит примерно \$300 млн. Взамен итальянские инвесторы рассчитывают на достойные дивиденды. Ожидается, что уже в течение ближайших десяти лет объем продаж самолетов семейства RRJ, по оценкам ЦСТ, составит несколько миллиардов долларов.

цифра

\$1

млрд собирается привлечь компания МТС в рамках синдицированного кредита. Как сообщила **СФ** пресс-секретарь МТС Галина Истратова, решение по этому вопросу может быть принято советом директоров в течение месяца, но точный размер ссуды еще не определен. Предложения об участии в кредитовании уже разосланы в западные банки, в частности ABN Amro, HSBC, Raiffeisen и Bank Austria Creditanstalt. Все они уже кредитовали сотового оператора в сентябре 2004 года. Тогда сумма кредита составила \$600 млн, деньги были предоставлены на три года на условиях ставки LIBOR + 2,5% годовых. Эта ссуда стала самым крупным необеспеченным кредитом, выданным когда-либо российским компаниям. Некоторые отраслевые аналитики предполагают, что новый заем МТС, скорее всего, будет направлен сотовым оператором на рефинансирование долгов. Другие считают, что МТС может приобрести на полученные средства крупный зарубежный актив, например в Индии или Египте. В свою очередь, Галина Истратова отметила, что, скорее всего, деньги будут направлены на финансирование текущей деятельности компании. «Синдикация — один из самых приемлемых способов финансирования для нас, а практика текущего кредитования крупных компаний приемлема для банков», — заявила она. Любопытно, что МТС — крупнейший оператор Центральной и Восточной Европы, обслуживающий 61,7 млн абонентов, — намерен занять сумму, практически сравнимую с ее годовым оборотом. Выручка компании за девять месяцев 2005 года составила немногим менее \$1,4 млрд. □

тренд

Бизнес по соседству

В полку бизнесменов, реализующих проекты создания сетей «магазинов у дома», прибыло. На прошлой неделе было объявлено о совместном проекте бывшего управляющего «Пятерочки» в столице Дмитрия Потапенко и главы ресторанного холдинга «Арпиком» Михаила Зельмана. Партнеры, как рассказал **СФ** Дмитрий Потапенко, сначала предполагают открыть ряд магазинов в спальных районах Москвы, а в перспективе — и в других городах Централь-

ного региона. Сейчас Потапенко и Зельман находятся в поисках соинвесторов. Один из прорабатываемых вариантов — кооперация с «Еврофинанс Моснарбанком». Этому банку в счет погашения долга достались 15 помещений, подходящих для открытия таких магазинов. Однако претендентов на эти помещения много, и не исключено, что партнерам придется искать другие варианты старта проекта. «Магазины по соседству» на 200–300 кв. м должны стать способом решения проблем дефицита торговых площадей под супермаркеты. Дмитрий Потапенко оценивает потенциальную емкость московского рынка «магазинов у до-

ма» в 15–20 тыс. точек. Сейчас эту нишу занимают главным образом торговые палатки и одиночные магазины прилавочного типа. Потапенко и Зельман — далеко не первые, кто заинтересовался перспективным направлением. Так, председатель совета директоров сети «Перекресток» Лев Хасис в качестве собственного проекта планирует развивать сеть магазинов «Дейли» (700 точек до 2010 года). Также о своих намерениях создать сеть «магазинов у дома» под названием Е.Д.А. заявил крупный дистрибутор косметики и бытовой химии «Градиент» (1000 магазинов за пять-шесть лет). □

«Анкор» станет швейцарским

Международная рекрутинговая фирма Adecco может приобрести крупнейшую российскую компанию в этой отрасли — агентство «Анкор».

Если сделка состоится, то, по словам гендиректора компании Headhunter.ru Юрия Вировца, это станет прецедентом для российского рынка кадровых услуг. Владелец и гендиректор «Анкора» Игорь Хухрев отказался комментировать слухи о продаже бизнеса. Он ограничился заявлением о том, что, «возможно, Adecco интересуется кем-то из российских участников рекрутингового рынка». По словам Хухрева, российский офис Adecco (его штаб-квартира находится в Швейцарии) занимается в основном наймом временного персонала, и не исключено, что компания хочет расширить свой бизнес за счет подбора постоянных сотрудников. Алекс Шафмайстер, глава департамента по связям с общественностью Adecco, также не комментирует предстоящую сделку, но подтвердил, что компания собирается усиливать свое присутствие во всех странах, в том числе и в России.

«Анкор» — привлекательный объект для покупки. У него есть сильный брэнд и развитая региональная сеть. Adecco мог бы создать в России бизнес с нуля, но тогда он потратил бы много времени на создание региональной

сети», — считает Юрий Вировец. По оценкам экспертов, стоимость «Анкора» равна его годовому обороту, который, по их мнению, приближается к \$75 млн. Если «Анкор» будет продан, Игорь Хухрев, как он сам заявляет, не уйдет из своей компании.

Закрома Газпромбанка

Государство нашло способ рефинансирования масштабных инвестиционных проектов Газпромбанка (ГПБ).

«Газпромбанк» банк, владеющий крупными пакетами акций «Мосэнерго», ОМЗ и «Атомстройэкспорта», подписал соглашение о сотрудничестве с Внешэкономбанком (ВЭБ). Документ предусматривает, в частности, совместное кредитование стратегических отраслей экономики, федеральных и региональных программ. Деятельность ВЭБ (на пост председателя которого в свое время, кстати, предполагалось назначить ныне возглавляющего ГПБ Андрея Акимов) сейчас регламентируется не банковской лицензией, а специальным указом президента, так что этот госбанк может оперировать гораздо более крупными суммами, нежели любое другое отечественное кредитное учреждение, в том числе и ГПБ. Иными словами, альянс с ВЭБ позволяет ГПБ без ущерба для собственного баланса капитализировать имеющиеся в его распоряжении промышленные активы, а также со-

вершать новые крупные покупки. Кстати, основатель Национальной резервной корпорации Александр Лебедев рассматривает возможность продажи своего авиационного бизнеса ГПБ. Кроме того, давно уже ищут покупателей на свои энергоактивы владельцы СУЭК Андрей Мельниченко и Сергей Попов. И отнюдь не случайно у Мельниченко, как утверждает источник **СФ**, есть даже кабинет в офисе ГПБ.

Henkel купил Америку

Немецкий концерн Henkel приобрел у Procter & Gamble за \$420 млн известные брэнд дезодорантов Right Guard, Dry Idea и Soft & Dri. Эта сделка должна вывести Henkel на третье место на американском рынке.

P&G была вынуждена продать часть своего бизнеса — после того как в минувшем году она поглотила Gillette, компании грозили проблемы с антимонопольными службами. Henkel поспешил воспользоваться ситуацией и купить часть бизнеса конкурента. Немцы давно старались увеличить долю на рынке США и приблизиться к ведущим игрокам — P&G и L'Oreal. Два года назад концерн купил за \$2,9 млрд корпорацию Dial, производящую средства по уходу за телом и бытовую химию. Чуть позже пополнил свой портфель известными брэндами Soft Scrub и Combat, выкупленными у компании Clorox. Благодаря последнему приобретению немцы сделают еще один рывок и заделают брешь в портфеле брэндов. В прошлом году объемы продаж дезодорантов Right Guard, Dry Idea и Soft & Dri составили \$275 млн. По прогнозам Henkel, теперь они принесут компании 80% доходов на американском рынке. Такие надежды на роль «чужих» марок вполне объяснимы — собственный бизнес Henkel показывает не лучшую динамику. Во всяком случае, за последнее время рост продаж косметической продукции концерна снизился с 2,7% до 1,3%. **СФ**



Благодаря союзу с ВЭБом Газпромбанк сможет совершать новые крупные покупки без ущерба для собственного баланса



Оценка Дерипаски

Глава «Базового элемента» **Олег Дерипаска** (на фото) решил помочь инвестаналитикам, пытающимся оценить стоимость принадлежащих олигарху промышленных активов. На днях «Базэл» сформировал холдинг Еп+, который будет управлять инвестициями в энергетическом (включая нефть, природный газ, уголь, уран) и алюминиевом бизнесах. Фигурирующая в официальных сообщениях сумма \$7 млрд позволяет предположить, что речь идет не столько об объеме инвестиций, сколько о совокупной капитализации входящих в Еп+ компаний — «Русала», «Евросибэнерго» и Объединенной нефтяной группы.

Они работают в отраслях, в которых заметно усилилось влияние госкомпаний. **СФ** уже отмечал, что активность государства в сырьевом секторе даже заставила главного русаловского конкурента — холдинг СУАЛ — задуматься об объединении с корпорацией Дерипаски. Для участия в подобных мегаальянсах и организации защиты от недружественного поглощения со стороны какого-нибудь госчеболя главе «Базэла» нужно оптимизировать структуру управления активами и провести их оценку. Видимо, поэтому в недрах «Базэла» и появился Еп+, а главным управляющим вновь образованного холдинга назначен экс-гендиректор австралийской WMC Resources **Эндрю Мишельмор**.

До сегодняшнего дня единственным иностранным топ-менеджером, работающим у Дерипаски, был **Стюарт Лоусон** — председатель

правления банка «Союз». Но приглашение Лоусона в «Союз» наблюдатели напрямую увязывают с намерением Дерипаски в не столь отдаленном будущем продать банк. Поэтому вполне возможно, что аналогичными мотивами обусловлено и назначение Мишельмора в Еп+.

Братья Гуцериевы прибавили в весе

Саит и Михаил Гуцериевы давно проявляют интерес к рынку столичной коммерческой недвижимости. На днях их влияние в этой сфере укрепились.

Правительство Москвы передало 24,5% акций «Моспромстроя» — крупнейшей компании на столичном рынке строительства, владеющей 150 объектами недвижимости — в доверительное управление УК НВК, подконтрольной президенту БИНбанка **Михаилу Шишханову** и главе ПФК БИН Саиту Гуцериеву (на фото). До этого БИНбанку (акционерами которого являются братья Михаил и Саит Гуцериевы) и аффилированной с ним НВК принадлежало 16,9% акций «Моспромстроя», выкупленных у владельца компании «Нафта-Москва» **Сулеймана Керимова** осенью 2005 года. Теперь под управлением НВК будет находиться 41,4% акций.

Как сообщили **СФ** в БИНбанке, перед НВК акционерами поставлена основная задача: за год повысить рыночную стоимость «Моспромстроя» и дивиденды. Сейчас их сумма, как заявляют в мэрии, совершенно не соответствует доле Правительства Москвы в «Моспромстрое». Так, по итогам 2004 года, мэрия получила в качестве дивидендов всего 2,3% от прибыли компании, составившей \$41 млн. Между тем правительство Москвы является основным заказчиком «Моспромстроя».

По мнению руководителя дирекции М&А ИК «Финам» **Михаила Кузнецова**, НВК попытается ввести своих людей на все ключевые посты компании. «Веса БИНбанка и пакета „НВК“ достаточно, чтобы практически приостановить работу „Моспромстроя“, — отмечает Кузнецов. — Учитывая этот факт, нынешний гендиректор предприятия **Василий Мороз**,



основной противник совместного управления компанией акционерами, может пойти на определенные уступки. По крайней мере, финансовые потоки для „НВК“ станут более прозрачными».

Двойной удар

Бывший маркетолог «Киевстара» **Гаррет Джонстон** (на фото) занял пост директора по маркетингу компании МТС.

Этим назначением лидер сотового рынка убивает двух зайцев: затыкает «дыры» в маркетинговом блоке и обезоруживает главного конкурента на украинском рынке.

Российский оператор переманил Джонстона из украинского «Киевстар GSM», где тот занимал должность директора по маркетингу. В «Киевстаре» он зарекомендовал себя с наилучшей стороны. Именно Джонстону аналитики



приписывают успех компании на украинском рынке: во второй половине 2005 года «Киевстар» перебрал по числу абонентов украинскую «дочку» МТС — компанию УМС.

В маркетинговом блоке МТС, напротив, до недавнего времени не все было гладко. В конце 2004 года из компании ушел первый вице-президент **Михаил Сусов**. А прошлым летом должность директора департамента по развитию продуктов и услуг оставил **Руслан Горелов**. Эти должности в компании оставались вакантными. Неудивительно, что в маркетинговых инициативах МТС стала отставать от «Вымпелкома».

Похоже, теперь МТС делает ставку на иностранных специалистов. Джонстон приходит на ме-

сто **Александра Манина**, который несколько лет работал в МТС директором по маркетингу, а теперь решил тоже покинуть компанию. При чем Джонстон будет подчиняться **Гжегожу Эшу**, занимающему пост заместителя руководителя маркетингового блока МТС с ноября прошлого года. Новый директор возглавит сразу два департамента — маркетинга и развития услуг.

Защитная реакция

Именитые отставники — экс-глава Ситибанка **Алан Херст** и бывший руководитель московского представительства МВФ **Мартин Гилман** — могут в ближайшее время войти в совет директоров Росбанка.

Как уже сообщал **СФ**, это кредитное учреждение готовится к IPO. И появление таких авторитетных финансистов, как Мартин Гилман и Алан Херст (на фото), в качестве независи-



мых директоров, очевидно, призвано повысить привлекательность банка для потенциальных инвесторов.

Показательно, что на минувшей неделе рыночная капитализация Росбанка (если исходить из стоимости сравнительно небольшого пакета его акций, который уже сейчас торгуется на ММВБ) достигла \$11,57 млрд при собственном капитале \$850 млн. А как ранее отмечал председатель правления Росбанка **Александр Попов**, при оценке стоимости сопоставимых по размеру и объему операций восточноевропейских банков мультипликатор обычно не превышает 3,5 по отношению к book value. Однако в ноябре 2005-го контрольные акционеры Росбанка — **Владимир Потанин** и **Михаил Про-**

хоров — добились проведения допэмиссии на 8,9 млрд руб. Акции продавались существующим акционерам по цене, в 2,6 раза превышающей номинал, в результате чего доля миноритариев сократилась до 2,7% — эти бумаги и торгуются на бирже.

Видимо, за эти «крохи» и разворачивается теперь борьба между биржевыми спекулянтами, желающими подзаработать на предстоящем росбанковском IPO. Тем более что, когда бы ни проводилось первичное размещение, с появлением независимых членов совета директоров Потанин и Прохоров должны будут гораздо более трепетно относиться к миноритариям, нежели до сих пор.

MG Rover спасут от желтой угрозы

Патриотично настроенным британским бизнесменам не дает покоя тот факт, что крупнейший автопроизводитель страны MG Rover принадлежит китайцам.

На прошлой неделе стало известно, что британский предприниматель **Дэвид Джеймс** ведет с нынешним владельцем MG Rover компанией Nanjing Automobile переговоры о выкупе бренда.

В свое время Джеймс решил проблему с финансированием купола тысячелетия Millenium Dome, но его попытка получить контроль над легендарной автомобильной фирмой закончилась неудачей. MG Rover обанкротился весной прошлого года, и тогда основными претендентами на него считались китайские автопроизводители — Nanjing Automobile и Shanghai Automotive. Глава консорциума Project Kimber Дэвид Джеймс предложил план по спасению компании, однако его инициативы были отвергнуты, и в июле 2005 года MG Rover достался Nanjing Automobile всего за \$86 млн. Джеймс не отступил и продолжает переговоры, теперь уже с новым собственником. По информации Financial Times, стороны близки к соглашению, причем права на бренд могут достаться предпринимателю за сумму в два раза меньшую, чем та, которую в прошлом году заплатила за MG Rover китайская компания.

Кроме патриотического интереса у Джеймса есть и прагматический: он планирует выпускать под маркой Rover автомобили на базе снятой с производства малолитражки Smart Roadster, права на дизайн и технологию производства которой он выкупил у DaimlerChrysler. Впрочем, китайские СМИ со ссылкой на источники в компании сообщают, что Nanjing Automobile не собирается продавать MG Rover. □

три вопроса

В марте состоится второе IPO в российском агробизнесе. На биржу выходит холдинг «Разгуляй». О своих ожиданиях от грядущего размещения рассказал президент «Разгуляя» Игорь Потаненко, контролирующий почти 90% группы.



«Секрет фирмы»: Сколько вы планируете выручить по итогам IPO?

Игорь Потаненко: Мы рассчитываем разместить свои акции на РТС и ММВБ. На биржу будет выведено в совокупности 23% акций группы. С учетом результатов премаркетинга мы определили ценовой коридор в \$4–4,8 за акцию. Таким образом, выручка за 30 млн проданных акций составит до \$144 млн.

СФ: А куда пойдут вырученные средства?

ИП: Пятая их часть останется в компании и пойдет на развитие, прежде всего на покупку рисоводческого предприятия на Кубани. 80% акционеры инвестируют в птицеводческое и мясное производства, выделенные из группы перед IPO.

СФ: Минусом холдинга перед размещением считается значительное долговое бремя. Каковы сегодня ваши долги?

ИП: Объем займов составляет около \$200 млн — при стоимости активов группы \$600 млн. Часть акций головной компании была заложена в качестве обеспечения по кредиту, использованному на развитие других бизнесов, прежде всего птицеводческого. Но сумма кредита незначительна. □



лаборатория

РЕЙТИНГ

специальный проект
«СЕРВИСНОЕ ПОВЕДЕНИЕ»репортаж → с40
мастер-класс продаж → с44
анатомия сервиса → с50
гуру → с54

Продавцы и обслуживающий персонал — та линия фронта, на которой компании ведут сегодня борьбу за клиента. Главным оружием в этой борьбе является сервисное поведение сотрудников. «Секрет фирмы» представляет в своем специальном проекте опыт лучших российских компаний.

Ну, угоди!

текст:

Юлия
фуколова

иллюстрация:

timoфей
яржомбек

«У нас есть только один способ отличаться от других, и он заключается в наших работниках. Все фирмы имеют доступ к одним и тем же источникам капитала. Инновации могут быть скопированы на следующее утро. Любые нужные технологии внедряются по мановению руки. Так что конкурентное преимущество могут создать только люди и сервис, который они предоставляют». Слова американского предпринимателя **Карла Сьюэлла**, автора бестселлера «Клиенты на всю жизнь», заслуживают того, чтобы висеть над рабочим столом каждого руководителя.

Постоянные клиенты — это самая твердая валюта, которой не грозит девальвация. Будучи владельцем автосалонов, Сьюэлл подсчитал, что постоянный клиент за всю жизнь приносит его компании \$332,5 тыс. При этом не нужно тратить время на изучение потребностей такого покупателя, он не слишком чувствителен к цене и ему не нужна дорогостоящая реклама. Но сделать клиентов постоянными мешает плохой сервис, а точнее — отвратительное поведение сотрудников.

Самый хороший маркетинг может превратиться в ничто, если ему не обеспечить HR-поддержку. **Дэвид Барроуз** из компании TDA утверждает, что «до 40% маркетинговых вложений тратится впустую, потому что плохо информированный и немотивированный персонал не обеспечивает выполнение рекламных обещаний. В результате такого сервиса 70% тех, кто все же купил что-то, больше не возвращаются». Фактически создание брэнда должно начинаться в головах не клиентов, а сотрудников, с воспитания у них навыков сервисного поведения.

Наверное, если конкуренция не очень высока, сервисным поведением можно пренебречь. Автор книги «Враг внутри» **Ричард Бучанан** приводит в пример одну американскую авиакомпанию, которая предоставляла настолько скверные услуги, что ее называли «Мучительные авиалинии». Клиенты не уходили, потому что на ряде направлений компания была

с37

единственным перевозчиком, но неприветливость ее сотрудников стала легендой.

Большинство российских предпринимателей считают приоритетными задачи в области маркетинга. Но, как говорит исполнительный директор компании «АБМ холдинг» **Денис Никулин**, 10 лет управляющий такими крупными розничными сетями, как «М.Видео», Dixis и «Снежная королева», систематическая работа с обслуживающим персоналом приводит к многообещающим результатам. К примеру, в одной из сетей примерно через год выручка увеличилась на 20%, а в других — на 5–10%. Эту прибавку принесли клиенты, ставшие лояльными. Добиться таких же успехов может любая компания, если задается целью обучить персонал сервисному поведению.

В погоне за качеством

ЧЕТЫРЕ ГОДА НАЗАД, сидя на офисной кухне, сотрудница консалтинговой компании «Шаг» пожаловалась коллегам на то, как плохо обошлись с ней продавцы одного известного магазина. Спонтанный обмен мнениями навел консультантов на идею системного анализа сервиса в отечественной рознице. Так появился проект независимого исследования качества обслуживания в московских розничных сетях.

Объектом исследования консультанты выбрали крупные брендовые сети — по две-три конкурирующие организации из разных сегментов рынка. В общей сложности за 2004–2006 годы специалисты «Шага» оценили 21 торговую сеть. Замеры проводились по методике SERVQUAL, адаптированной под специфику местного рынка. Ведущий консультант компании **Дмитрий Тарантин** говорит: «Мы постарались уменьшить субъективность оценок, поэтому разбили стандартные 20 вопросов на более мелкие (получилось 48) и попросили наших „таинственных покупателей“ отвечать лишь „да“ или „нет“».

Из отчетов «таинственных покупателей» о результатах исследований качества обслуживания в розничных сетях

«Выловив наконец из толпы девушку-консультанта с именем Настя на бедре, я взяла ее руку и уже не отпускала, чтобы она больше не убежала. Попросила показать газонокосилку. Настя судорожно вырвала руку и, показав на ближайшую коробку, сказала: «Вот она, вы что, не видите?» Коробка была запакована, рисунок на ней отсутствовал, надпись на русском — тоже».

«Один продавец катался по залу на детском велосипеде и был очень собой доволен».

«Продавец стал сама вежливость, когда я сказала, на какую сумму рассчитываю сделать покупку».

«Администратор торгового зала в ответ на замечание клиента о том, что невозможно никого найти: „В нашем магазине каждый делает то, что ему нужно“».

«Покупатель: „А какие еще магазины вашей сети работают 24 часа?“ Продавщица: „Не скажу! Вы к нам приходите покупать!“»

«Продавец магазина бытовой техники хвалит малайзийскую сборку: „Здесь вообще сомневаться не стоит, это великолепно! Малайзия — более, знаете, считается, более. Но сейчас это особо, знаете, не особо!“»

«Менеджер в магазине: „Вот инструкция, но вообще-то товар живет своей жизнью до самой смерти“».

Источник: консалтинг-центр «Шаг»

«До 40% маркетинговых вложений тратится впустую, потому что плохо информированный и немотивированный персонал не обеспечивает выполнение рекламных обещаний»

В итоге исследователи вычислили индекс SQI (Service Quality Index), позволяющий оценивать стабильность качества обслуживания в сети (насколько оценки различаются от магазина к магазину), а также сравнивать сети между собой.

За три года у компании накопилась приличная база, опираясь на которую можно составить общее представление о положении дел с сервисом в российской брендовой рознице. Этими сведениями «Шаг» и поделился с редакцией журнала «Секрет фирмы».

Сервис под микроскопом

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОКАЗАЛИСЬ, увы, далеко не радужными. Торговые сети растут быстро, а качество обслуживания в таком случае страдает в первую очередь.

Возможно, поэтому хороший уровень обслуживания — 85 баллов и выше — эксперты не обнаружили ни в одной сети (см. верхний график на стр. 39), не говоря уже об отличном. И лишь пять компаний («Связной», DouglasRivoli, Bagatelle, «Красный куб» и «Спортмастер») попали в зону удовлетворительного сервиса.

Такая же картина и со стабильностью качества (см. нижний график). Методика SQI позволяет количественно оценить, насколько сети удалось стандартизовать качество обслуживания или в какой мере клиент имеет шанс встретить примерно одинаковый уровень независимо от выбранной точки. Как выяснилось, наиболее ровное обслуживание показали компании с не очень высоким баллом по абсолютной шкале («Куда.Ру», «Полярис», «Магазин горящих путевок» и т. д.). Радоваться здесь тоже нечему. Фактически это означает, что невысокий результат является нормой для большинства обследованных магазинов.

Столкнувшись с такими результатами, журналисты **СФ** решили лично разобраться, как обстоит дело с сервисным поведением персонала в российских сетях (см. материал на стр. 40). А также представить наиболее популярные подходы к управлению качеством обслуживания. **СФ**

Компания

«Связной»	80
DouglasRivoli	79
Bagatelle	75
«Спортмастер»	71
«Красный куб»	71
«Седьмой континент»	69
«Куда.Ru»	68
OBI	67
«Леруа Мерлен»	66
«Белый ветер»	65
«Интерспорт»	62
«Арбат Престиж»	60
«Евросеть»	60
«СпортСити»	60
«Азбука вкуса»	59
Spar	58
«Эпицентр»	58
«Магазин горящих путевок»	57
«Полярис»	55
«Профи-спорт»	51
«Ашан»	32

Компания

Компания	Стабильность качества обслуживания						Качество работы персонала					
«Связной»	11.5						75					
DouglasRivoli	15						77					
Bagatelle	11.1						51					
«Спортмастер»	22						60					
«Красный куб»	20.7						51					
«Седьмой континент»	17.4						65					
«Куда.Ru»	26.4						46					
OBI	17.5						66					
«Леруа Мерлен»	11.5						51					
«Белый ветер»	19.1						60					
«Интерспорт»	19.3						49					
«Арбат Престиж»	7.8						52					
«Евросеть»	21.3						58					
«СпортСити»	15.3						67					
«Азбука вкуса»	21						48					
Spar	15.3						51					
«Эпицентр»	10						67					
«Магазин горящих путевок»	22.2						41					
«Полярис»	26.3						62					
«Профи-спорт»	18.4						42					
«Ашан»	11.8						29					

деловой еженедельник

КОРРЕСПОНДЕНТЫ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ПОПРОБОВАЛИ СЕБЯ В РОЛИ «ТАИНСТВЕННЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ». НА ЛИЧНОМ ОПЫТЕ МЫ РЕШИЛИ УЗНАТЬ, КАК ОБСТОЯТ ДЕЛА С СЕРВИСНЫМ ПОВЕДЕНИЕМ У ПРОДАВЦОВ ИЗВЕСТНЫХ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ. ОКАЗАЛОСЬ, ДАЖЕ В ФИРМЕННОЙ РОЗНИЦЕ ПЕРСОНАЛ УВЕРЕН, ЧТО ТОВАРЫ ПРОДАЮТСЯ САМИ.

Проверка у порога



Консультанты Douglas Rivoli похоже, не расстроились, что так и не смогли заинтересовать нашего корреспондента Марию Плис

ДИНА ШЕДРИНСКАЯ

Инспекция качества

«Я НЕ ЛЮБЛЮ ВАС за неприветливость, совковое хамство и суровые рожи, смотрящие в пол». Наверное, корреспонденты **СФ** могли бы повторить эту фразу вслед за президентом «Евросети» Евгением Чичваркиным, который адресовал ее своему персоналу. Сервис в России чем-то напоминает погоду — такое же неустойчивое явление, и даже в «брендовых» магазинах-лидерах можно столк-

нуться с непрофессиональным обслуживанием.

В обычной жизни люди ходят в магазины, не задумываясь, правильно ли ведут себя продавцы. Но журналистам **СФ** предстояло перевоплотиться в «таинственных покупателей» и объективно оценить качество обслуживания. Магазины мы выбрали из списка участников исследования консалтинг-центра «Шаг», чтобы иметь возможность сравнить интеграль-

ные данные отчета и результаты собственного анкетирования. Затем специалисты «Шага» провели с нами инструктаж о правилах поведения «таинственных покупателей». Наши агенты ничем не отличались от обычных клиентов — просто уделяли больше внимания действиям продавцов.

В компании «Шаг» считают, что основные болевые точки у российского сервиса такие: вежливость (точнее, ее отсутствие); пассивность, невнимание; неумение работать на будущее; избыток или нехватка информации; неумение слушать потребителя. Корреспондентам **СФ** пришлось иметь дело практически с каждым из перечисленных недостатков. Ни в одном магазине с нами не здоровались. Нас не всегда хотели услышать, а если и были любезны, то не могли помочь с покупкой. И только с одной проблемой столкнуться нам не довелось — с хамством. Наверное, это можно считать определенным достижением.

1_ Пассивность, невнимание

ИССЛЕДОВАНИЯ ПОКАЗЫВАЮТ, что покупателям не нравится, когда продавцы к ним пристают с порога. Но когда консультантов приходится буквально приносить к общению, раздражает еще больше. Пассивность, невнимание к покупателю, пожалуй, самый страшный бич российской розницы. Этим отличились сотрудники почти всех посещенных нами объектов.

«Может, я по ошибке попал в бухгалтерию компании? — недоумевал корреспондент **СФ**, приехавший в офис турфирмы „Куда.Ru“ в районе Таганки. — Посети-



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
СЕКРЕТ ФИРМЫ

бизнес-семинар

Организация бизнес-мероприятий Ожидания клиентов и критерии оценки качества

14 марта 2006 год, Москва, конференц-центр Extropolis

Аудитория семинара

Лица, принимающие решения по выбору площадок для проведения ДИМ (менеджеры по организации мероприятий, директора по персоналу, директора по развитию компаний из различных отраслей). Представители компаний, оказывающих услуги в области организации мероприятий, специализированные компании в области организации корпоративных мероприятий, маркетинговые и PR-агентства, тренинговые компании.

Темы для обсуждения

Деловые интеллектуальные мероприятия как инструмент развития бизнеса

- Основные форматы деловых мероприятий
- Деловое мероприятие в структуре корпоративных мероприятий. Возрастающая роль и значение деловых мероприятий разного формата в различных отраслях (в целях обучения сотрудников, поиска деловых партнеров и взаимодействия с целевыми аудиториями)
- Динамика увеличения количества деловых мероприятий, динамика увеличения бюджета на проведение мероприятий
- Структура предложения на рынке конференц-услуг: площадки для проведения деловых мероприятий
- Структура спроса: сегменты потребителей конференц-услуг, запрашиваемые форматы мероприятий
- Оценка качества организации и проведения деловых мероприятий
- Требования и сценарии для разнообразных типов мероприятий
- Цели обращения к внешним площадкам
- Критерии выбора площадок для проведения деловых мероприятий, востребованные услуги
- Составляющие успешно проведенного мероприятия

Стоимость участия – \$150 (без учета НДС)

Время проведения с 10.00 до 14.00 с перерывом на кофе-брейк. Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%
Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171 доб. 20-47, e-mail: conference@sf-online.ru www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

Генеральный
интернет-партнер



Информационные
партнеры:



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
СЕКРЕТ ФИРМЫ

конференция

Формирование и защита конкурентных преимуществ Юридическая поддержка стратегии компании

5 апреля 2006 год, Москва, гостиница «Золотое кольцо»

Конференция адресована руководителям, директорам по стратегии и развитию бизнеса, корпоративным юристам, советникам по правовым вопросам.

На конференции будет обсуждаться роль юридической стратегии в развитии бизнеса и защите конкурентных преимуществ компании. Осмысленная, последовательная и наступательная юридическая стратегия является очень мощным и действенным оружием в неценовой конкурентной борьбе. В соответствии с этим роль и смысл деятельности юридической службы на предприятиях должны быть радикально изменены. Юридическая служба из сервисного «центра затрат» превращается в центр создания стоимости и источник стратегического развития бизнеса.

Основные вопросы конференции

- Организация взаимодействия юридической службы и управленческой структуры компании: принятие совместных решений
- Суд как инструмент конкуренции
- Налоговая стратегия компании в условиях конкурентной борьбы
- Инновационная деятельность и защита интеллектуальной собственности
- Экспансия иностранного бизнеса на российский рынок: на чьей стороне право?
- Монополии и законная «борьба» с ними
- Защита от недружественных поглощений, выстраивание корпоративной обороны

Стоимость участия - \$400 (без учета НДС)

Специальное предложение

Партнер

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.
Для подписчиков ИД «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%
Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171, 504-17-31 доб. 20-47
e-mail: conference@sf-online.ru





ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

— Как вы думаете, это можно подарить мужчине? — спросила, перебирая картины, корреспондент «Секрета фирмы» Юлия Фуколова

телей никто не встречал, никто не здоровался и не предлагал помощь. Мельком взглянули и вновь занялись своими делами. Только после того как я громко спросил: «С кем я могу поговорить?», предложили пройти и присесть».

С этой же проблемой, только в ином интерьере, столкнулся другой наш корреспондент.

Парфюмерно-косметическая сеть DouglasRivoli на своем сайте обещает клиентам «самый высокий в стране уровень торговли эксклюзивной парфюмерией и косметикой». Предметом своей особой гордости сеть считает «компетентность консультантов» и «принцип социально ответственного обслуживания покупателей».

Однако на практике тезисы проверки не выдержали. В магазине DouglasRivoli, расположенном в комплексе «Охотный ряд», было малоллюдно, что не мешало персоналу игнорировать клиентов. «Один консультант самозабвенно изучал новые ароматы. Трое других, за прилавком, сидели над бумагами. Пришлось долго изображать крайнюю заинтересованность, прежде чем меня все же заметили», — передала в редакцию одна из наших «агенток».

2. Неумение работать на будущее

ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК ЗАШЕЛ В МАГАЗИН, значит, его что-то интересует, и у персонала есть шанс сделать его покупателем — если

не сейчас, то в перспективе. Однако нередко продавцы не готовы ждать своего часа. Это свидетельствует о фатальном для компании неумении организовать будущие продажи. Например, когда продавец забывает снабдить клиента своими контактами.

Скажем, корреспондент **СФ**, посетивший «Куда.Ру», несмотря на холодный прием, оказался впечатлен подкованностью продавца, а также его способностью правильно понять, что требуется клиенту. «Правда, даты заездов и стоимость заинтересовавших меня туров пока неизвестны», — рассказывает наш «таинственный покупатель». — Предложили зайти в конце марта, когда появится точная информация. Я ушел с четким желанием вернуться. Но вдруг понял, что консультант не дала мне визитную карточку, не оставила контактных телефонов и даже не назвала имя». Так что консультант потратила время зря, а компания лишилась денег клиента.

В остальных местах мы также не обнаружили попыток заинтересовать нас и попытаться вернуть в магазин снова.

3. Информация о товаре

— А КАК ЖЕ БЫТЬ С РОСТОМ? Брюки явно длиннее, чем мне нужно.

— К сожалению, все модели рассчитаны только на высокий рост, — расстроил агента **СФ** консультант. А потом предложил неожиданный выход из положения: «Хотите, посмотрим что-нибудь в дет-

Выставка для тех, кто ценит деньги



Финансовый супермаркет для населения

Продукты для вас!

- Ипотека
- Паевые фонды
- Депозиты
- Ценные бумаги
- Кредиты
- Страхование
- Пенсия
- Forex

Бесплатные мастер-классы и консультации ведущих специалистов



ВХОД БЕСПЛАТНЫЙ

тел. (495) 264-61-08

expo.finmir.ru

3—5 марта 2006 г.

МГВЗ «Новый Манеж»

Георгиевский пер., д. 3/3, стр. 3

М Театральная или Охотный ряд

Спонсоры:



Медиа-партнеры



Информационный спонсор



Выдержки из анкеты «таинственного покупателя»

Выявление потребности

а _ Меня подробно (не менее трех пунктов) расспросили о пожеланиях в отношении товара

б _ Мне задали только один вопрос («чем вам помочь», «чего вы хотите») и более не интересовались моими потребностями

в _ Мне не задали вообще ни одного вопроса

Презентация товара

а _ Мне предоставили недостаточно информации о товаре

б _ Мне предоставили достаточно информации о товаре

в _ Информации о товаре предоставили слишком много

Ответы на вопросы и возражения

а _ Продавец игнорировал мои вопросы, сомнения и возражения

б _ Продавец корректно и вежливо ответил на мои возражения, не споря со мной

Завершение контакта

В конце беседы (или когда я покидал магазин) продавец (или другой сотрудник) попрощался со мной и/или сказал «спасибо за покупку» и/или пригласил приходить еще

Источник: Консалтинг-центр «Шаг»

ском отделе? Не смущайтесь, все наши сотрудники небольшого роста так поступают».

Хотя подобрать одежду корреспонденту **СФ** так и не удалось, он остался доволен находчивостью продавца магазина «Спортмастер». Проверив по компьютеру имевшиеся варианты, консультант блеснул знанием нестандартных возможностей ассортимента своего магазина. Наверное, владельцы сети должны быть ему за это признательны. Да и наш агент был склонен занести этот опыт скорее в плюс, чем в минус.

Вообще, во всех торговых точках продавцы в той или иной степени владели информацией о товаре. Знанием предмета в совершенстве блеснул консультант «Куда.Ру». Продавцы «Красного куба» также давали обстоятельные ответы на наши вопросы. И, хоть и со второй попытки, но все же сказали, почему сервис стоимостью около 3000 руб. в другой сети можно приобрести по 50 руб. за предмет (ответ был: «Потому что голландский»). И только в сети DouglasRivoli, закинув удочку «Хотелось бы сравнить Bvlgari и Noa», получили лишь две тест-полоски и спину консультанта, который повернулся к коллегам, увлеченно заполняющим какие-то бумаги.

4 Неумение слушать потребителя

— КАК ВЫ ДУМАЕТЕ, это можно подарить мужчине? — спросила, перебирая картины, корреспондент **СФ** консультанта магазина «Красный куб». Ассортимент отдела был представлен в основном полотнами с колоритными негритянками и какими-то иероглифами.

— Ну я же не знаю, что ему нравится, — ответил продавец.

— Так спросите меня об этом.

Вопросов тем не менее не последовало, и наша «таинственная покупательница» продолжила рассказ сама: «Ему нравятся яркие цветовые решения». Консультант указал на большую картину с изображенным на ней букетом тюльпанов. Такие, наверное, дарят бабушкам на 8 Марта.

Если предпочтения покупателя так и не были услышаны, значит, у розничной точки большие проблемы с тем, что

консультанты называют умением слушать потребителя.

Показатели по этому критерию были самыми неравномерными в нашем исследовании. Например, консультант сети салонов «Куда.Ру» проявил высший пилотаж, очень точно определив потребности нашего агента. А в магазине DouglasRivoli подобными пустяками никто из консультантов не озабочился.

— Брать будете? — спросила нашу журналистку консультант Юля, снабдившая ее тест-полосками с ароматами Noa и Bvlgari.

— Вообще-то я ищу подарок маме. Может, посоветуете что-нибудь?

— Вот это лучше для мамы, — безапелляционно заявила Юля, ткнув пальцем в Bvlgari.

От покупки корреспондент **СФ** воздержался, но продавца это не расстроило. Возможно, девушка действительно была занята другим важным делом. **СФ**

Страхование имущества: актуально

Мы предлагаем не только комплексные, элитные страховые программы для обеспеченных людей, но и простые, удобные, недорогие программы, позволяющие клиенту сэкономить приличные средства (в их числе различные программы страхования движимого и недвижимого имущества граждан). Большим спросом пользуются недорогие и простые в оформлении полисы «Уют» по страхованию дач и квартир, без их осмотра, оформление которых занимает 10 минут.

Льготное страхование квартир без осмотра

Общая страховая сумма, \$	40 000	60 000	80 000	100 000
Страховая сумма, \$ (конструктивные элементы, отделка, техническое оборудование квартир, домашнее имущество)	37 000	55 000	73 000	90 000
Страховая сумма, \$ (гражданская ответственность — ответственность перед соседями)	3 000	5 000	7 000	10 000
Стоимость страхования в год, \$	50	80	115	145

Интересное предложение, востребованное на рынке — страхование дач. Вы можете застраховать как жилое строение, так и баню, летнюю кухню, гараж, домашнее имущество. Минимальная стоимость этого полиса — 40 \$.

Льготное страхование дач без осмотра

Страховая сумма, \$	2000	3000	5000	8000	10000
Жилое строение	-	-	40	64	8
Баня	-	-	45	72	90
Летняя кухня	-	-	35	-	-
Сарай	-	-	35	-	-
Гараж	-	-	35	-	-
Домашнее имущество	30	45	-	-	-
Стоимость страхования в год, \$	От 40 \$				

Удобно и выгодно то, что полис страхования вам может бесплатно предоставить менеджер компании в любое удобное для вас место и время. У нас можно получить исчерпывающую информацию о наиболее подходящем для вас варианте страхования.

Телефон контактного центра — 799-97-99

ГЦТА СТРАХОВАНИЕ

В РЕЗУЛЬТАТЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИДЕРОМ ПО КАЧЕСТВУ СЕРВИСНОГО ПОВЕДЕНИЯ ОКАЗАЛАСЬ КОМПАНИЯ «СВЯЗНОЙ». ЭТА СЕТЬ НЕ ЖЕЛАЕТ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ НА ДОСТИГНУТОМ И ПРОВОДИТ СЕРИЮ ЭКСПЕРИМЕНТОВ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ. В СЛУЧАЕ ИХ УСПЕХА «СВЯЗНОЙ» ПОЛУЧИТ МОЩНОЕ ОРУЖИЕ СЕРВИСА — ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ. **текст: дмитрий лисицин**

Эмоции для лидера



НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

Антон Кравченко: «Мы понимаем, что наши люди не идеальны. И нет смысла кричать: „Как такой сотрудник мог появиться в нашем магазине?“ Мог»

Бремя лидерства

НЕСМОТЯ НА ВЫСОКУЮ ПОЗИЦИЮ в рейтинге, в самом «Связном» не очень довольны качеством обслуживания — в сети внедряют новую схему оценки сервиса. Не так давно руководство компании разослало сотрудникам письмо: «Можно бить себя кулаками в грудь и говорить, что мы по-прежнему лучшие, а можно разобраться, как мы можем снова стать лучше, и сделать это!»

Корреспондент **СФ** специально посетил несколько магазинов компании и тоже остался не вполне доволен обслуживанием (см. стр. 46). Директор по персоналу «Связного» **Антон Кравченко** не стал делать вид, что это случайность. «Мы понимаем, что наши люди не идеальны, — говорит он откровенно. — И нет смысла кричать: „Как такой сотрудник мог появиться в нашем магазине?“ Мог».

Падение уровня сервиса можно объяснить банальными издержками роста. Сейчас у компании почти 900 магазинов, и контролировать качество становится все труднее. «Если бы у нас было 30 точек, то я в каждой из них с помощью двух тренеров организовал бы работу так, чтобы она была близка к идеалу», — сказал Кравченко. Хотя когда-то и 30 точек казались неподъемной задачей.

Из-за быстрого роста компании приходится снижать уровень требований к новичкам. «Связной» всегда хотел набирать интеллигентных и образованных продавцов, и у всех соискателей раньше проверяли коэффициент интеллекта. Кроме того, компания применяла весьма эффективную систему конкурсного отбора Владимира Тарасова, когда кандидаты сами выставляли друг другу оценки. Но с неко-

торых пор «ворота» в «Связной» пришлось распахнуть шире. «Если бы мы сохранили условия приема, которые применяли в 2002 году, то набирали бы по три человека в месяц. А нам нужны сотни».

Отказываться от роста компания, естественно, не собирается, но и жертвовать хорошим обслуживанием тоже не хочет. Сервис для «Связного» — не просто способ продажи товара, а часть идеологии. «Где бы ни появлялся магазин сети, своим обслуживанием он должен улучшать культуру отношений между людьми», — не без пафоса объясняет Кравченко. Поэтому для того чтобы сохранить свое лицо, компании приходится постоянно экспериментировать. Залог успеха заключается в том, что сотрудники являются не просто участниками экспериментов, но и их авторами.

Награда за смелость

«СВЯЗНОЙ» УЖЕ ДАВНО НАХОДИТСЯ в поиске нового стиля обслуживания. «Все инновации в сервисе должны идти от опыта. Пока мы не начнем внедрять идею, мы не узнаем ни ее недостатков,

Предлагая дополнительные аксессуары, продавец мог сказать: «Как это вы позволяете вашему телефону ходить без одежды?»

ни ее истинных достоинств», — говорит Антон Кравченко. И некоторые революционные идеи пришли «снизу».

Старший продавец салона на Таганке **Андрей Морозов** как-то задался вопросом, чем его магазин отличается в лучшую сторону от салонов конкурентов. И пришел к неутешительному выводу: ничем. А обязательное приветствие посетителей иногда даже мешало торговле. На слова: «Здравствуйте, чем вам помочь?» — треть людей отвечали: «Деньгами», — причем у многих приветствие вовсе отбивало желание что-либо покупать.

Андрей и его подчиненные начали придумывать нестандартные формы общения. Действовали они стихийно и почти неосознанно, но руководство позволяло им экспериментировать. Если покупатель заходил в салон, спасаясь от дождя, продавец встречал его: «Здравствуйте,

с хорошей погодой вас! А мы вас уже давно ждем! Вы к нам просто в гости зашли или телефон посмотреть?» Предлагая дополнительные аксессуары, продавец мог сказать: «Как это вы позволяете вашему телефону ходить без одежды?» А на прощание покупателю могли подарить визитную карточку со стихами.

Результаты оказались фантастическими. Точка вышла в лидеры по самой сложной категории — продажам аксессуаров (чехлов, панелей, гарнитур, сумочек и т. п.). Если за телефоном человек приходит осознанно, то аксессуары чаще покупают спонтанно, поэтому их продажа считается показателем профессионализма продавца. Сотрудники центра на Таганке превратились в суперпрофессионалов. Например, одному посетителю Андрей продал 11 дополнительных устройств и украшений.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СЕРИИ СЕМИНАРОВ «ЛИДЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ»

КЬЕЛЛ А. НОРДСТРОМ

27 марта 2006 г., Марриотт Гранд Отель, Москва
29 марта 2006 г., Премьер Палас, Киев

На 9-м месте в рейтинге «Thinkers 50» 2005 года

LEADERS IN MOSCOW
ЛИДЕРЫ В МОСКВЕ



По Многочисленным Просьбам для проведения однодневного Мастер-класса: *Развитие Успешной Стратегии Бизнеса*

ПОСЕТИВ ЭТОТ СЕМИНАР ВЫ:

- Овладеете мощными инструментами управления бизнесом
- Научитесь успешно развивать бизнес и повышать доход
- Обретете вдохновение для изменения своего бизнеса

Спонсор:



При поддержке:



www.leadersinmoscow.com

Читателям журнала «Секрет фирмы» скидка 10%!

При регистрации на сайте укажите код скидки — SFIR-AD2
Предложение действительно до 10 марта! Это специальное предложение не распространяется на уже существующие регистрации и не может быть использовано в сочетании с любой другой скидкой. С вопросами просьба обращаться к Екатерине Панасевич по тел: +44 20 7490 3774



Сотрудники «Связного» являются не просто участниками экспериментов, но и их авторами

Постепенно Морозов пришел к выводу, что у любого покупателя всегда есть потребность, которую можно выяснить в неформальной беседе, а потом показать пути удовлетворения этой потребности. Предположение он проверил на клиенте, который регулярно оплачивал счета в салоне, но ничего не покупал. «Клиент сказал, что ему ничего не нужно, но ради шутки предложил заинтересовать себя», — рассказывает Морозов. — Я выяснил, что он рыбак и подолгу бывает вне дома, а затем продал ему походную зарядку для те-

лефона». После этого продавцы начали считать продажи среди «платежников» обычным делом.

Рабы закона

В КОМПАНИИ СТАЛИ ИЗУЧАТЬ опыт Андрея Морозова и попросили его составить учебную программу для продавцов всех магазинов сети. Однако это оказалось трудной задачей. «Андрей великолепно торговал, но писатель из него вышел „не очень“, — вспоминает Антон Кравченко. — Нам пришлось приставить

к нему трех тренеров, которые следовали за ним по пятам, а потом вместе с ним писали программу». Программе почему-то дали скучное название «Информационные продажи». Заложенная в ней идея на самом деле очень проста: клиенту продают не товар, а информацию об имеющихся в магазине товарах, которые могли бы удовлетворить потребность клиента.

Параллельно с внедрением программы информационных продаж летом 2005 года «Связной» решил изменить стандарты обслуживания. Раньше сотрудники должны были просто здороваться и прощаться с клиентами, не обманывать их и быть вежливыми. Примерно раз в две недели салон посещал инспектор под видом «таинственного покупателя» и после общения с продавцом заполнял анкету. От результата анкетирования зависел бонус продавца. Но вскоре компания поняла, что сотрудники соблюдают правила формально. Как вспоминает старший продавец **Александр Гарский**, «бывало, клиент заходил в магазин, а продавцы, подозревая, что он „таинственный покупатель“, приветствовали его хором. А когда он уходил, ему через весь салон кричали: „До свидания!“»

Чтобы заставить продавцов отказаться от формального подхода к обслуживанию, компания ввела новые правила приветствия и прощания. Например, в «Связном» людям запретили произносить фразы вроде: «Вам чем-нибудь помочь?» Здо-

Три lika «Связного»

Салоны компании «Связной» корреспонденту **СФ** пришлось посетить трижды. Зато он получил практически полное представление о том, как здесь обслуживают. Текст: Дмитрий Лисицин

В первом магазине (у метро «Проспект Вернадского») продавец Иван почему-то сразу заподозрил во мне оценщика и гордо произнес: «Можете сразу задавать вопросы». В его поведении ощущался приторный оттенок — продавец буквально ловил любое мое слово и даже бросился за бумажкой, которую я случайно обронил на грязный пол. Отвечал на мои вопросы выученными наизусть фразами, произносить которые, казалось, ему доставляло немислимое наслаждение. После моей реплики о более широком выборе телефонов в «Евросети» Иван посмотрел на меня заговорщически и прошептал: «Ну, вы же понимаете, что я не могу о конкуренте плохо».

В салоне у метро «Бауманская» мне попался явно неопытный продавец. Я четко обозначил свои предпочтения: не люблю азиатские телефоны. Однако Сергей, к моему удивлению, предложил посмотреть недавно появившиеся японские NEC, у которых, по его словам, яркий экран, насыщенный звук и удобное меню. На деле экран оказался

совсем не ярким. Тогда Сергей предложил посмотреть другую модель, заявив, что у нее еще более яркий экран и хорошая камера (хотя я о камере не говорил ни слова). Две минуты консультант искал в телефоне список мелодий, и от полного провала его спас подоспевший коллега. Звезда «Связного» (так мне его рекомендовали), старший продавец салона в ТЦ «Буденовский» Александр Гарский поначалу не произвел на меня никакого впечатления. Я пришел на интервью, и он знал, что перед ним журналист, так что мог бы, наверное, придумать приветствие поярче, чем просто «Добрый день. Как дела? Вы впервые в нашем магазине?». Поэтому я решил: не поддам-

ся на уговоры и не буду у него ничего покупать. Увидев мой телефон, Александр сказал, что у них есть чехлы, которые защитят экран от пыли и воды. Пока я думал, нужен ли мне чехол, Гарский нанес решительный удар, спросив, пользуюсь ли я гарнитурой. Это было моим самым слабым местом. Я понимал: признаваться в том, что мне очень не хватает радио, — значит, фактически сдать продавцу. Но все-таки очень хотелось узнать, что он мне может посоветовать. В итоге продавец подобрал прочный шнурок с плотно прилегающим к телефону коннектором, так что как я ни тряс телефон, радио принимало без помех. Мне пришлось признать свою полную капитуляцию.

роваться с клиентом должен был только один человек: свободный продавец приветствовал входящего и обозначал свое внимание. Прощаться должен был тоже один сотрудник, причем нельзя было делать это вслед уходящему клиенту. Кроме того, персоналу запретили давать покупателям навязчивые советы.

Однако существенно улучшить качество обслуживания этими мерами «Связной» не удалось. На деле сотрудники стали еще больше бояться «таинственных покупателей», поскольку низкий балл за обслуживание сказывался на их зарплате сильнее, чем снижение объема продаж. «Продавец видел в каждом клиенте оценщика и вместо того чтобы нормально обслужить его, начинал думать, как бы нестандартно с ним поздороваться, — рассказывает Кравченко. — В результате проверяющие констатировали: обслуживание вызывало неприятные ощущения, но нужно было ставить высокий балл». Возникали и парадоксальные ситуации: покупатели просили совета, а продавцы из страха нарушить правила отказыва-

Далеко не все проверяющие могли правильно оценить свои эмоции, поэтому компании пришлось их переучивать и даже частично менять штат

лись им помогать. Правила стали для них важнее клиентов.

Решение «Связной» нашел поистине революционное.

Триумф чувств

ФАКТИЧЕСКИ КОМПАНИЯ оставила все стандарты в силе, но решила изменить отношение к ним сотрудников. Если раньше акцент делался на строгом соблюдении правил, то сейчас они рассматриваются как разумные границы для творчества.

В ноябре прошлого года в «Связном» разработали новые анкеты для своих «таинственных покупателей», оценивающих качество обслуживания. Компания хочет разобратся, какие эмоциональные ощущения вызывают у покупателей действия продав-

ца. В разъяснительном письме сотрудникам сказано, что «надо понравиться данному конкретному покупателю с его характером, с его настроением в данный момент». В старой анкете было написано: «Продавец поздоровался со мной нестандартной фразой, предложил дополнительные аксессуары». В новой это правило выглядит иначе: «То, как продавец рассказывал покупателю о дополнительной акции, оставило у клиента положительные впечатления». Фактически «Связной» начал внедрение эмоциональных продаж.

Компания активно мотивирует сотрудников к тому, чтобы принимать новые правила игры. Например, в старых анкетах за идеальное обслуживание ставили один балл. Сейчас, если продавец очень понравился проверяющему, он может по-

9-я ежегодная конференция Института Адама Смита

Автомобильная промышленность России

13 - 15 марта 2006 г., Мариотт Гранд отель, Москва



AutoRus



Вы услышите от ведущих экспертов включая:



Хенрик Нензен
президент
ФОРД РОССИЯ



Жан-Мишель
Жалинье
генеральный
директор
RENAULT
AFTOFRAMOS



Александр
Юшкевич
председатель
Совета директоров
РУСПРОМАВТО



Вадим Швецов
генеральный
директор
СЕВЕРСТАЛЬ-
АВТО



Уоррен Браун
управляющий
директор по
России и СНГ
GENERAL MOTORS



Ларс
Корнелиусон
генеральный
директор
ЗАО ВОЛЬВО
ВОСТОК



Ильдар Урманов
руководитель
службы
стратегического
развития
КАМАЗ



Мартин Лич
председатель
правления и
главный
исполнительный
директор
MAGMA
HOLDINGS

Делегация
высшего звена

компании **VOLKSWAGEN**
подтвердила свое участие в
конференции и расскажет
о новом проекте в
России!

13 марта 2006 г.

День поставщика:

Создание эффективной системы
снабжения в России

Главный
спонсор

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Спонсоры:

Severgal ENGELHARD Внешторгбанк

FRANS MAAS

Roland Berger
Strategy Consultants

PRADO
LABOR & EQUIPMENT

SAP

Peapack Colton & Partners
POLP

DELICAM
www.delicam.com

DU PONT

AMTEL VREDESTEIN

www.russianautomotive.com

За дополнительной информацией обращайтесь к Гедре Климавичюте

Тел. +44 20 7490 3774 Факс +44 20 7505 0079 E-mail: events@adamsmithconferences.com

Начали возникать парадоксальные ситуации: покупатели просили совета, а продавцы из страха нарушить правила отказывались им помогать

лучить два или даже три балла, что серьезно повысит его бонусную выплату.

Сами сотрудники, по свидетельству Александра Гарского, хорошо восприняли нововведение: «Появилось больше свободы в действиях. Сейчас поощряется разнообразие подходов к клиенту и есть возможность для креативного обслуживания». Впрочем, проект пока продвигается медленно, поскольку нужно не только менять отношение продавцов к обслуживанию, но и заново обучать «таинственных покупателей». Далеко не все они умеют оценивать свои эмоции, поэтому компа-

нии пришлось их переучивать и даже частично менять штат.

Кстати, чтобы ускорить обучение сотрудников новым принципам продаж, компания использует еще одно новшество — «играющих тренеров». Нельзя разом всех продавцов отправить в учебный центр, зато всего два тренера могут за месяц объехать более 20 точек. Несколько преподавателей приезжают в салон и личным примером показывают, как можно приводить покупателей в восторг.

Тема управления впечатлениями в последнее время все чаще звучит в передо-

вых западных изданиях. Руководители уже осознали, что лояльность клиента не связана с удовлетворением его насущных потребностей — современный покупатель постоянно хочет больше. Очевидно, что в такой ситуации удержать клиента можно только на основе эмоций.

И «Связной» пытается двигаться в фарватере мирового тренда. «Мы хотим, чтобы продавцы не только продавали телефоны, но и создавали у клиентов положительное отношение к нашему бренду», — говорит Антон Кравченко. Первых результатов в компании ждут только к лету 2006 года. Однако своей постоянной тягой к экспериментам, поощрением инициативы персонала, а главное, пониманием важности эмоциональных отношений «Связной» сделал серьезную заявку на то, чтобы стать организацией с сервисом, ориентированным на бренд. **сф**

classified

по вопросам размещения рекламы в рубрике **classified** обращайтесь по тел.: (495) 960-3128, 797-3171, 960-3118

Узнай то, о чем обычно молчат*

- | код | вопрос |
|------|---|
| F019 | Как, инвестируя \$30 в месяц, получить через 30 лет \$1 000 000?
Научись управлять своими ресурсами, создай капитал с нуля. |
| F009 | Как получать \$1000 в месяц, не работая?
Надоели начальники, живешь ради работы, беспокоишься за свое финансовое будущее? Воспользуйся рецептом миллионеров — сделай жизнь свободнее. |
| F011 | Как бесплатно получать SMS с информацией об изменении стоимости акций на бирже?
Доступно для каждого, просто в использовании. |
| F018 | Как получать деньги на бирже, не имея навыков и свободного времени?
Прозрачно, легально, просто. |

Отправьте SMS с кодом вопроса и своим email на номер 5550. На Ваш электронный адрес придет развернутый ответ на вопрос.
Пример: F009 ktech@yandex.ru



ПОДАРОК

каждому отправившему SMS

- Бестселлер «Осторожно Акции», Генриха Эрдемана**
- Приглашение на конференцию «Первые шаги в инвестировании»*

** электронный вариант книги в формате PDF

Стоимость SMS: \$2.5 без учета НДС для абонентов МТС, Билайн \$3.5 без учета НДС для абонентов МегаФон



Партнеры проекта:

Партнеры проекта:



самый острый рейтинг ПИФов
бесплатный электронный журнал RICH MAN
консультации по инвестированию
www.rich4you.ru

**ВСЕ
для
ОФИСА.**



**БЫСТРАЯ
ДОСТАВКА**

orbo

**БУМАГА
КАНЦЕЛЯРСКИЕ
ТОВАРЫ
РАСХОДНЫЕ
МАТЕРИАЛЫ**

**(495) 961-0090
www.orbo.ru**

продажа готового бизнеса

**ТУЙМАЗИНСКИЙ ЗАВОД ГЕОФИЗИЧЕСКОГО
ОБОРУДОВАНИЯ И АППАРАТУРЫ**

Сфера деятельности: производство

Срок деятельности: 47 лет

Описание деятельности: действующее предприятие, полный набор машиностроительного оборудования, шикарный станочный парк.

Большая территория, производство, склады.

Местонахождение: г. Туймазы, республика Башкирия

Общая стоимость: договорная

e-mail: Vladf@tmet.ru

телефон: (495) 781-06-16, факс (495) 781-06-15

контактное лицо: Владимир Анатольевич

продаем

Банк 4119476

Рекламные идеи во множественном числе. IdeaLab.ru

деловое предложение

Проверки на детекторе лжи www.staff-test.ru (495) 7499276

недвижимость

Оценка 2532888

покупаем

КУПЛЮ БИЗНЕС www.businessbuy.ru

Банк 4119476

услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

Гос. лицензия А № 156127 от 01.04.2004.

ВЫСШАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ШКОЛА
(МИПК) САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Продолжается набор слушателей на российско-германскую программу:

Начало занятий:
15 марта
(812) 310-38-62
(812) 312-87-37
www.hes.spb.ru

МВА
МАРКЕТИНГ

Зарубежный партнер - Университет прикладных наук земли Анхальт (г. Бернбург, Германия). Продолжительность обучения - 2 учебных года. Государственный диплом MBA и диплом MBA Университета прикладных наук земли Анхальт.

Санкт-Петербург, набережная канала Грибоедова, 34, к. 233.

Издательский дом «Секрет фирмы» приглашает переводчика-аналитика**Требования к кандидату**

М/ж до 35 лет, свободное знание английского и французского языков, ПК - уверенный пользователь

В обязанности входит

Мониторинг зарубежных новостных лент, переводы бизнес-литературы, отслеживание новостных потоков

Условия

График работы с 12.00 до 21.00 (5 дней в неделю). Премии, медицинская страховка, оплачиваемый отпуск и больничный лист. м. «Курская»

Тел. 960-31-18 Елена Панина

personal@sf-online.ru**Картины зарубежных художников.
Холст, масло. Только ручная работа.**

Широкий выбор полотен в наличии: от голландского натюрморта до японского минимализма. Разные размеры. Цены - от 100\$ до ...
По Вашему желанию - рамы от лучших мировых производителей.

Салон «Декоарт». www.decoart.ru тел. 954-05-47**Специальное предложение к 8 марта.**

LINK
ДЛЯ ЗАНЯТЫХ ЛЮДЕЙ

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТА LINK**

СОВМЕСТНО С КРУПНЕЙШЕЙ В ЕВРОПЕ
Школой бизнеса Открытого университета
Великобритании предлагают Вам
эффективный путь развития управленческой
компетентности.

- Обучение без отрыва от работы
- Практическая направленность
- Многоуровневая система программ
- Учебные центры в 90 городах России
- Аккредитации AACSB, AMBA и EFMD

МВА

Синтез различных подходов обеспечивает высочайшее качество наших учебных материалов, их признание во всем мире. Мы даем только четкие практические знания.

Джеймс Флек, декан
Школа бизнеса
Открытого университета
Великобритании

www.ou-link.ru, www.mbaoubs.ru,
www.link.msk.ru, e-mail: mba@link.msk.ru
тел.: (495) 165-24-81, 682-52-27, 166-58-83
День открытых дверей 18 марта
Окончание набора 30 марта, 30 сентября

The Open University
BUSINESS SCHOOL

**РАЗЫСКИВАЕТСЯ ИНВЕТОР!
ЖЕЛАЮЩИЙ БЕЗВОЗМЕЗДНО ПРИНЯТЬ:****Портфель инвестора**

позволяющий оценить эффективность капиталовложений

Информацию о ходе торгов

с получением данных в режиме on-line, а также в архиве

Обучениеуспешной работе на рынке фьючерсов
и опционовна сайте www.rts.ru**Учебные торги**помогающие освоить любые инвестиционные
инструменты**Программу «ОПЦИОННЫЙ КОНСУЛЬТАНТ»**позволяющую проводить анализ и расчет финансовой
информации на срочном рынке**Программу «ОЛМА-ONLINE»**возможность оперативно управлять
своим портфелемна сайте www.olma.ru**Электронный журнал «RICH MAN»**проводник для частных инвесторов на биржевом рынке
России**Острейший рейтинг ПИФов**открывающий истинное лицо управляющих фондами
России**Турнир по портфельному инвестированию**позволяющий побороться за 1 из 100 ценных призов и
наград соревнованийна сайте www.rich4you.ru

СЕРВИСНОМУ ПОВЕДЕНИЮ СОТРУДНИКА МОЖНО НАУЧИТЬ. ОДНАКО ВЫСШИЙ ПИЛОТАЖ — СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ОН САМ ХОТЕЛ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫМ КЛИЕНТУ ТЕКСТ: ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

Имплантация качества

Людей, которые добросовестно трудились бы на низших позициях, да еще и искренне беспокоились бы о своей компании и ее клиентах, в природе не существует. Во всяком случае, получить их в качестве сотрудников — редкая удача.

Ричард Бучанан, автор книги «Враг внутри», даже называет таких людей «невротиками из нержавеющей стали». Как правило, «на входе» компании имеют довольно пестрый контингент, для которого работа — это всего лишь источник средств к существованию. К тому же платить таким сотрудникам приходится все больше

и больше — так, по данным агентства «Анкор», в прошлом году зарплаты персонала торговых сетей выросли в среднем на 14%. Руководителям постоянно приходится думать о том, как, имея не самые лучшие и недешево стоящие кадры, привить им навыки настоящего сервисного поведения.

Зоопарк против завода
НАСТОЯЩЕЕ СЕРВИСНОЕ ПОВЕДЕНИЕ — не только умение улыбаться и здороваться. Этого мало — еще нужно знание и обязательно действие. Например, в западных учебниках сервисное поведение иногда рисуют в виде двух шкал. По вертикали — эмоции, отношение к клиенту, а по горизонтали — действие, помощь. Получается система координат с двумя осями.

Положительное отношение к клиенту при отсутствии действий — не самая лучшая модель поведения персонала. Недав-

Основные стратегии сервиса

СТРАТЕГИЯ	СЕРВИС	ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	ЦЕЛЬ	ВЕРОЯТНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ
СЕРВИС КАК СТАТЬЯ РАСХОДОВ	РАССМАТРИВАЕТСЯ КАК НЕОБЯЗАТЕЛЬНОЕ, ИЗЛИШНЕЕ	ПОЛИТИКА: НЕ ДОВЕРЯЙТЕ НИ КЛИЕНТАМ, НИ ПЕРСОНАЛУ ПРАВИЛА: НЕ ДЕЛАЙТЕ ИСКЛЮЧЕНИЙ ПОДХОД: В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ЗАБОТЬТЕСЬ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ И ТОЛЬКО ВО ВТОРУЮ — О КЛИЕНТАХ ОБУЧЕНИЕ: ОЧЕНЬ ОГРАНИЧЕННОЕ, ТЕХНИЧЕСКОЕ, СВЕДЕНИЯ О ПРОДУКТЕ	МАКСИМАЛЬНО ВОЗМОЖНЫЕ ПРИБЫЛИ ОТ КАЖДОЙ ТРАНЗАКЦИИ	КЛИЕНТЫ ПОКУПАЮТ, ОРИЕНТИРУЯСЬ НА ЦЕНУ ТОВАРОВ И ИХ НАЛИЧИЕ. ТЕКУЩЕСТЬ КАДРОВ ЗАВИСИТ ОТ УРОВНЯ ЗАРПЛАТ
СЕРВИС КАК НЕОБХОДИМОСТЬ	ТРЕБУЕТСЯ ПОТОМУ, ЧТО КОНКУРЕНТЫ ПРЕДЛАГАЮТ ЕГО. РАССМАТРИВАЕТСЯ СКОРЕЕ КАК СТАТЬЯ РАСХОДОВ, НЕЖЕЛИ КАК ИНВЕСТИЦИЯ	ПОЛИТИКА: БУДЬТЕ ПРИВЕТЛИВЫ С КЛИЕНТАМИ ПРАВИЛА: НАДЕЛЕНИЕ СЛУЖАЩИХ ОГРАНИЧЕННЫМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ ПОДХОД: ДЕЛАЙТЕ ТО, ЧТО НЕОБХОДИМО ДЛЯ УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ, НО НЕ БОЛЕЕ ТОГО ОБУЧЕНИЕ: ТРАДИЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА СЛУЖАЩИХ, НЕПОСРЕДСТВЕННО КОНТАКТИРУЮЩИХ С КЛИЕНТАМИ; «ОБУЧЕНИЕ УЛЫБКЕ»	СТРЕМЛЕНИЕ ИЗБЕЖАТЬ ЯВНОГО НЕДОВОЛЬСТВА КЛИЕНТОВ. СТРЕМЛЕНИЕ К ОТСУТСТВИЮ ПРЕТЕНЗИЙ	МЕНЬШЕЕ ЧИСЛО УТРАЧЕННЫХ КЛИЕНТОВ. ПОВТОРНЫЕ СДЕЛКИ, ОСНОВАННЫЕ НА ЦЕНАХ, НАЛИЧИИ ТОВАРОВ И ИНЕРЦИИ КЛИЕНТОВ
СЕРВИС КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	РАССМАТРИВАЕТСЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ БИЗНЕСА	ПОЛИТИКА: ПРЕВОСХОДИТЬ ОЖИДАНИЯ КЛИЕНТОВ ПРАВИЛА: СЛУЖАЩИЕ НАДЕЛЕНЫ ПОЛНОМОЧИЯМИ ПРОЯВЛЯТЬ ЗАБОТУ О КЛИЕНТАХ ПОДХОД: УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ ОБЩЕНИЯ, ПРЕВОСХОДСТВО В ОБСЛУЖИВАНИИ, ВОСПИТАНИЕ ВОСТОРЖЕННЫХ ПОКЛОННИКОВ — КЛИЕНТОВ НА ВСЮ ЖИЗНЬ ОБУЧЕНИЕ: ТРЕНИНГИ ПО ТЕМАМ, КОТОРЫЕ УКАЗАНЫ ВЫШЕ	ДОВОЛЬНЫЕ КЛИЕНТЫ, ВЫСОКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСОВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. ПРЕМИИ, ЗАВИСЯЩИЕ ОТ РЕЗУЛЬТАТОВ ОПРОСОВ	ПРЕКРАСНАЯ РЕПУТАЦИЯ В СФЕРЕ СЕРВИСА. БОЛЕЕ ВЫСОКАЯ ВЕРОЯТНОСТЬ СОХРАНЕНИЯ СЛУЖАЩИХ. БОЛЬШОЕ ЧИСЛО ПОВТОРНЫХ ТРАНЗАКЦИЙ, ЕСЛИ ПРОДУКТ ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА
СЕРВИС КАК ЖИВОЕ ВЫРАЖЕНИЕ БРЭНДА	РАССМАТРИВАЕТСЯ КАК ЖИЗНЕННО ВАЖНЫЙ АСПЕКТ ОРГАНИЗАЦИИ, КАК БРЭНД В ДЕЙСТВИИ	ПОЛИТИКА: КАЖДЫЙ МОМЕНТ ОБЩЕНИЯ С КЛИЕНТОМ ОТРАЖАЕТ БРЭНД ПРАВИЛА: ОБЕЩАНИЕ БРЭНДА ОТРАЖЕНО ВО ВНУТРЕННЕЙ ПОЛИТИКЕ И ПРОЦЕССАХ ПОДХОД: ПРИВЕДЕНИЕ УРОВНЯ СЕРВИСА В СООТВЕТСТВИЕ С БРЭНДОМ ОБУЧЕНИЕ: СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ТРЕНИНГИ ПО «СЕРВИСУ В БРЭНДЕ»	ИНТЕГРАЦИЯ БРЭНДА В КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ. ЦЕЛЬ — УСИЛИТЬ ПОСЛАНИЯ БРЭНДА СРЕДИ КЛИЕНТОВ И СЛУЖАЩИХ	БОЛЬШОЙ ПРОЦЕНТ ПРЕДАННЫХ КЛИЕНТОВ, ПРЕВРАТИВШИХСЯ В СТРАСТНЫХ ПРИВЕРЖЕНЦЕВ И ПРОПАГАНДИСТОВ БРЭНДА. ПРЕДАННЫЕ И НАДЕЛЕННЫЕ ШИРОКИМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ СЛУЖАЩИЕ, ИСПЫТЫВАЮЩИЕ ЧУВСТВО «ОБЛАДАНИЯ БРЭНДОМ»

ИСТОЧНИК: ДЖ. БАРЛОУ, П. СТОУРТ. СЕРВИС, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА БРЭНД

но ведущий консультант консалтинг-центра «Шаг» **Юлия Капитанчук** зашла в магазин одежды, две продавщицы улыбнулись ей, вежливо поздоровались, очень доброжелательно наблюдали за ее передвижениями по магазину и попрощались на выходе: «Было видно, что им все равно — куплю я что-то или нет. Они не задавали вопросов и, похоже, не были заинтересованы во мне как в клиенте». Такая стратегия имеет говорящее название «дружелюбный зоопарк» — доброжелательность при полном нежелании или неумении помочь.

Другая модель — продавец желает продать, но воспринимает покупателя как неизбежное зло. Например, когда ведущий консультант консалтинг-центра «Шаг» **Дмитрий Тарантин** покупал дрель, продавец явно демонстрировал свое превосходство, но со знанием дела и вполне безупречно рассказал о разных моделях. «Такое ощущение, что человек работает на конвейере, и клиент — это неодушевленная деталь, требующая обработки, — рассказывает Дмитрий Тарантин. — Отсюда и название такой модели поведения — „завод“».

О пассивности и недоброжелательности говорить вообще не стоит. Оптимальный же вариант, нужный компаниям, — стратегия сотрудничества с клиентом. Как закрепить ее в головах работников?

Сервис по требованию

ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД к повышению качества обслуживания выглядит следующим образом. Для начала нужно выработать правила, определяющие, как должны себя вести сотрудники и чего они не должны делать. Кстати, многие компании скрывают свои стандарты, считая их коммерческой тайной. Например, сведения о том, как быстро нужно подойти к клиенту — через одну, три или пять минут, или информацию о том, что продавцу в торговом зале запрещено жевать жвачку и разговаривать по мобильному телефону, многие фирмы держат в секрете. По сути, все эти стандарты правильные и во многом похожи друг на друга, как будто списаны с одного учебника. Но обслуживание в компаниях все равно разное.

Дело в том, что сервис — понятие недолговечное. Если не уделять ему внимания, то сервисные навыки теряются за два-три месяца. А через полгода-год можно забыть о них навсегда. Без соответствующей мотивации навыки просто не будут исполь-



Настоящее сервисное поведение — это не только умение улыбаться и здороваться

зоваться. Директор по развитию Института бизнеса и кадровых технологий **Жанна Завьялова** в свое время работала в торговой компании и занималась обучением продавцов. «Когда я приходила в магазин, меня обслуживали по высшему стандарту — так, как учили на тренингах, — рассказывает она. — И я видела, что знания люди усвоили хорошо. Но меня знали в лицо, а остальных покупателей обслуживали как обычно. То есть тренинг дает только навык, добавок к которому еще нужны мотивация и контроль».

Как говорит исполнительный директор компании «АБМ холдинг» **Денис Никулин**, лучше всего мотивировать сотрудников на сервисное поведение, поставив около трети их зарплаты в зависимости от качества обслуживания клиентов. А для контроля — запустить программу «таинственный покупатель». По мнению Никули-

на, такие программы не требуют больших затрат и окупаются быстро. Правда, их внедрение вызывает сопротивление персонала — никто не любит отчетов «таинственных покупателей». «В магазинах обычно начинается увлекательная игра „угадай оценщика“, потом продавцы ставят под сомнение корректность их оценки. Ни в одной сети, где я работал, внедрение программ контроля не проходило гладко», — рассказывает Никулин.

По большому счету, всех этих мер будет достаточно, чтобы улучшить качество работы сервисного персонала. Но чтобы получить сервис, ориентированный на бренд, компании придется пойти еще дальше.

Сначала — свои

ОСНОВАТЕЛЬ WAL-MART **Сэм Уолтон** как-то сказал: требуется всего неделя-другая,



ПРОБЮРО
комплексный поставщик
товаров для офиса



(495) **785-14-32**
www.proburo.ru

Товар, подлежащий обязательной сертификации, сертифицирован.

Хочешь

фотографировать красивых девушек?
дирижировать симфоническим оркестром?
управлять гоночным автомобилем?

ТЕЛЕКАНАЛ



ПРИГЛАШАЕТ

В НОВУЮ ПРОГРАММУ

другая ЖИЗНЬ!

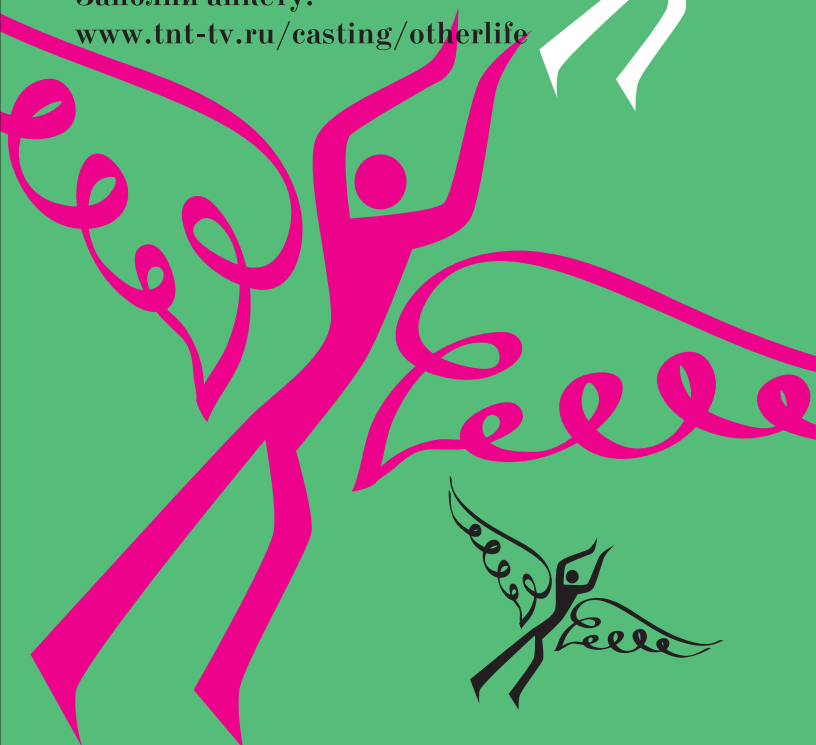
На 4 недели

у тебя будет личный помощник и наставник.

Он поможет тебе освоить новую профессию
и введет в новый круг общения.

**ПОПРОБУЙ
другую жизнь.**

Звони: +7 (495) 783-7300
Пиши: otherlife@tnt-tv.ru
Заполни анкету:
www.tnt-tv.ru/casting/otherlife



Лицензия на осуществление телевизионного вещания Серия ТВ №7632 от 16.09.2003, выдана Минпечати РФ.

чтобы продавцы стали обращаться с покупателями точно так же, как с ними обращается их работодатель. Поэтому прежде чем ждать от сотрудников настоящего сервисного поведения, надо сначала о них позаботиться.

Так, для сотрудников, имеющих дело с людьми, очень важна эмоциональная гигиена труда. Работа с клиентами — всегда хронический стресс, и с этим фактором нужно считаться. Например, Жанна Завьялова проводила в крупном банке, где сотрудники были озлоблены на клиентов, тренинги по сервисному поведению персонала. «Кассиры работали в центре Москвы, в отделениях постоянно толпились очереди. Ни пообедать, ни отлучиться на пять минут, — рассказывает Жанна Завьялова. — Они были морально изношены от такой потогонной системы и просто зверели». Тренер предложила банку пересмотреть график работы и сделать его посменным. «Многие работодатели до сих пор не понимают, что человек не робот, в которого можно залить масло, и ждать, что он будет работать без остановки», — объясняет Завьялова.

Воспитание чуткости

ПОЖАЛУЙ, ИДЕАЛЬНЫЙ ВАРИАНТ — когда сервисное поведение идет не от шаблонов и стандартов, а от самих сотрудников, осознанно желающих помочь клиентам. Хотя взрослого человека переделать невозможно, есть способы научить его быть более предупредительным. Речь идет о внутренних сдвигах в поведении.

Как считают западные специалисты, высокий IQ не коррелирует с социальным успехом. Зато с ним напрямую связан интеллект эмоциональный (EQ) — умение договариваться, чуткость к собеседнику, умение определять логику их мотивов и т. п. «Именно это и требуется в обслуживании, — говорит Жанна Завьялова. — Мечта каждого бизнесмена, чтобы у него работали такие люди». Например, одна западная авиакомпания подбирает персонал, определяя, способны ли кандидаты к эмпатии, то есть эмоциональному сопереживанию. Во время собеседования соискателям дают задание подготовить небольшое выступление, а затем заслушивают их доклады. Но во время выступления наблюдают не за спикером, а другими кандидатами, сидящими в зале. Если человек внимательно слушает, кивает, сопереживает, то такой сотрудник будет лучше забо-

титься о клиентах и способен к настоящему сервисному поведению.

Но самое главное — EQ можно развивать, он поддается тренировке, и сотруднику с развитым эмоциональным интеллектом уже не придется заучивать фразы из стандартов, он сможет сам импровизировать и настраиваться на «длину волны клиента». Такой подход пытаются осваивать и российские компании. Скажем, Пробизнесбанк в прошлом году начал активно развивать розничный бизнес, и задача улучшения сервиса для него очень актуальна. У сотрудников, работающих с клиентами, уже есть свои стандарты (форма одежды, бейдж и т. п.), но помимо этого у людей будут развивать эмоциональную компетентность. «Проведение занятий по эмоциональному интеллекту чем-то напоминает группы личностного роста», — говорит начальник отдела обучения и развития Пробизнесбанка Яна Далина. Банк пригласил западную тренинговую компанию — по ее программам сначала будут заниматься менеджеры, а потом эмоциональная компетентность будет распространяться сверху вниз.

Свобода от стандартов

НАКОНЕЦ, ВЫСШИЙ ПИЛОТАЖ — сделать сервисное поведение сотрудников не толь-

Многие компании скрывают свои стандарты, считая коммерческой тайной, например, сведения о том, как быстро продавец должен подойти к клиенту — через одну, три или пять минут

ко осознанным, но и ориентированным на ценности бренда. «Секрет фирмы» в свое время подробно рассказывал о том, как этого можно добиться — на Западе существует, например, технология Engagement (вовлечение) (см. **СФ** №13/2005). Концепции внутреннего брендинга или идеи Джанелл Барлоу, автора книги «Сервис, ориентированный на бренд» (см. интервью на стр. 54), по сути рекомендуют то же самое — людей надо пропитать «ароматом» бренда.

Конечно, контролировать нестандартное поведение намного сложнее, но если процесс вовлечения проходит успешно, и сотрудники осознанно разделяют ценности компании, то они могут сами придумывать, как еще помочь клиенту, выполняя ключевое обещание бренда.

Джанелл Барлоу приводит в качестве примера авиакомпанию Pacific Southwest Airlines (PSA). Ее девиз — «самая дружелюбная авиакомпания в мире». Служащие целиком оправдывали такое звание

и были в восторге от своей работы. Например, стюардессы не носили строгой формы. Наоборот, они надевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивали, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пилоты, вылетая в Лос-Анджелес, могли сказать пассажирам: «Пристегнитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожали такую компанию, а многие ее бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе. Правда, позже компания слилась с другой, и от старых традиций пришлось отказаться.

Вряд ли какая-то из российских компаний способна сегодня вдохновить своих сотрудников на уникальное сервисное поведение. Но совсем скоро ориентация на бренд станет привычным делом не только для маркетологов, но и для рядовых сотрудников. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Качество обслуживания клиента всегда можно проверить»



Евгений ЕГОРОВ
заместитель председателя
правления Инвестсбербанка

— СИСТЕМА ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ развивалась одновременно с теорией маркетинга.

Именно маркетинг поставил клиента во главу угла. Наша стратегия — определять нужды и потребности клиента и предоставлять ему полное сервисное обслуживание в точках продаж.

Обучение клиентоориентированности начинается с первого визита будущего сотрудника в банк при устройстве на работу. Уже на этом этапе необходимо понять, пригоден ли человек для работы с клиентами. Задача службы подбора персонала — установить психологическую совместимость кандидата с требованиями по должности и определить с помощью тестов и собеседований психологический тип соискателя. Соблюдение норм сервисной культуры зависит не от приобретенной квалификации (по выполнению отдельных рабочих функций), а от личных ка-

честв сотрудника. Главным из них считается мораль, соответствующая культурным нормам. Качества, за которые не выставлена оценка ни в одном дипломе, приобретают самостоятельную ценность при приеме на работу. Во время работы в банке происходит приобщение к нормам клиентоориентированного подхода, что подразумевает изучение гуманитарных дисциплин, развитие коммуникативных навыков и приобретение опыта публичных выступлений. Специализированной подготовкой являются тренинги, которые можно объединить под общим названием «Навыки эффективной работы с клиентами», такие тренинги мы проводим для всех сотрудников, взаимодействующих с клиентами. Безусловно, важна мотивация персонала. В основу мотивационной программы банка заложены два принципа: «наше предложение — наш сотрудник» и «наша

главная ценность — наш клиент». Первый означает, что клиент не будет удовлетворен, пока недоволен сотрудник, оказывающий услугу, а согласно второму, клиент будет удовлетворен более качественно, если это качество измеряется и по результатам мониторинга уровня обслуживания клиентов сотрудник будет вознагражден. Качество обслуживания клиента всегда можно проверить. Задача службы контроля состоит в проведении ежеквартального изучения мнений клиентов. Результатами становятся рейтинги удовлетворенности. От места в рейтинге и от показателей продаж зависит премиальная часть заработной платы. В то же время результаты оценки дают персоналу развернутое описание выявленных проблем — это служит основой для разработки совместного плана, для устранения недостатков и повышения качества обслуживания клиентов.



Автор бестселлера «Сервис, ориентированный на брэнд» **Джанелл Барлоу** считает, что лояльностью клиентов делает не реклама, а обслуживающий персонал. Именно он способен выполнить обещания брэнда либо похоронить компанию навсегда. текст: дмитрий лисицин

Сервис не поддается тренировке. Это магия»

«Мне тоже пришлось принимать холодный душ»

«Секрет фирмы»: Вы всерьез полагаете, что брэндинг относится к компетенции скорее отдела HR, нежели маркетологов?

Джанелл Барлоу: Я думаю, что они вносят одинаковый вклад. Отдел маркетинга никогда не вовлекает людей в изменения. Это большая ошибка. Ведь брэнд всегда что-то обещает, а выполняют эти обещания люди. Более того, во многих индустриях фактор обслуживания гораздо больше определяет уровень лояльности брэнду, чем реклама. Например, я никогда не выберу авиакомпанию на основе рекламного буклета, каким бы красочным он ни был. То же самое можно сказать о телекоммуникациях, здравоохранении, гостиничном бизнесе... Сотрудники низового звена — критический элемент в донесении миссии организации до потребителя. А за их подготовку, то

есть в конечном счете за исполнение обещания брэнда отвечает отдел персонала.

СФ: Как вовлечь HR-отделы в продвижение брэнда?

ДБ: Нужно, чтобы они подумали о реальности. Маркетологи часто недооценивают HR-специалистов. Это отношение передается и самим кадровикам, которые тоже считают, что они административный персонал. А ведь такое видение просто не соответствует их истинной рабочей функции — это большая ошибка. Лучший способ переубедить их — показать им их роль в брэндинге. Например, познакомить с концепцией сервиса, ориентированного на брэнд.

СФ: Это ваша собственная теория?

ДБ: Концепция сервиса, ориентированного на брэнд, тесно переплетена с идеями, касающимися опыта покупателей и внутреннего брэндинга, места, где она касается и брэндинга внешнего. Поэтому можно сказать, что она витает в воздухе в течение последних нескольких лет.

СФ: И каков результат?

ДБ: Пока рано говорить. Все только начинается. Но многие люди принимают идею и уже видят изменения — скажем, Билл Гейтс уделяет сервису немало внимания. Важнее то, что гораздо большее число компаний не разделяет этого взгляда. Они не уважают клиентов, и клиенты отвечают им тем же. Не так давно я столкнулась с вызывающим поведением энергетической компании Nevada Power.

СФ: Что они сделали неправильно?

ДБ: Мы с мужем купили дом в Лас-Вегасе, кондоминиум, но в течение восьми месяцев в нем не жили. Тем не менее нам пришел огромный счет за электричество — видимо, работник компании случайно перепутал счетчики. Тот парень уже уволился, найти его не могут, но компания все равно требует деньги с нас. Это просто невероятно! Несправедливо! Нельзя платить за то, чем ты не пользовался.

СФ: Ошибаетесь. Мы в России регулярно платим за горячую воду, когда ее нет.

ДБ: Знаю, я была в России в августе. И мне тоже пришлось принимать холодный душ. Воображаю, сколько у вас шуток на эту тему. Видите, подобные вещи случаются везде. Это определенно не сервис, ориентированный на брэнд.

«Сервис по своей природе индивидуален»

СФ: В чем разница между просто хорошим сервисом и сервисом, ориентированным на брэнд?

ДБ: Некоторые руководители просто приказывают своим сотрудникам: идите и демонстрируйте хороший сервис. Но в этом случае до потребителя не дойдет главное обещание брэнда. Например, мой друг пришел в магазин купить плеер для мини-дисков. Реклама компании утверждала, что ее сотрудники «имеют глубочайшие знания и могут ответить на любой вопрос». Но когда он попросил консультанта по-

казать, как пользоваться этой штукой, услышал в ответ: «понятия не имею». Если бы сервис этой компании был ориентирован на брэнд, то руководители раз и навсегда запретили бы сотрудникам говорить такие вещи.

СФ: Только при чем тут брэнд? Многие компании и так тратят кучу времени на создание стандартов обслуживания и карают за отклонение от них.

ДБ: Это и ужасно. Нет и не может быть единого стандарта предоставления сервиса. Сервис по своей природе индивидуален. Надо сосредоточивать внимание работника не на инструкциях, а на эффекте, который мы хотим произвести на клиентов. Для этого нужен персонал, к которому относятся по-человечески, который уважают за его знания. Когда теряется гуманность, теряется и сервис.

СФ: А как же тогда компания McDonald's с ее жесткими стандартами?

ДБ: McDonald's — интересный случай. Я считаю, что эта компания — очень хороший пример сервиса, ориентированного на брэнд. Их стандарт и есть брэнд. Они не ограничиваются тем, чтобы просто делать гамбургеры и продавать их покупателям. Их цель — дружелюбный сервис, который заставляет людей улыбаться.

СФ: Многие сотрудники боятся творчески подойти к сервису. Как научить их проявлять инициативу?

ДБ: Многие компании просто говорят: «О'кей, вы уполномочены». А этого недостаточно. Нужно подерживать персонал, «прикрывать» людей, когда они принимают решения, пусть и неправильные. Только в этом случае сотрудники поймут, что клиент важнее правил и стандартов. Каждый покупатель, заходя в магазин, невольно задает себе вопрос: «Эти люди здесь для того, чтобы помочь мне, или для того, чтобы защитить компанию?» Лично я как покупатель хотела бы, чтобы эти люди помогали мне.

СФ: Что-то я не встречал компаний, в которых сотрудники нарушали бы установленные правила ради моего блага.

ДБ: А я постоянно встречаю и очень лояльна к этим компаниям. Например, United Airlines на прошлой неделе предоставила мне очень личный сервис, когда я действительно нуждалась в нем. Я позвонила в день полета и сказала, что хочу поменять билет. Но, согласно правилам бронирования, этого было сделать нельзя. Тогда я сказала, что, по моему мнению, это несправедливо и объяснила, что полеты иногда отменяются по техническим причинам, и компания говорит, что это не в ее власти. Я тоже иногда не могу лететь по не зависящим от меня обстоятельствам, так почему бы не поменять мне билет? Я ведь не прошу об этом все время, правильно? Женщина на том конце провода действительно услышала меня. Она поговорила с менеджером, и они нарушили правила ради меня. А могли этого и не делать, положив \$2500 в карман компании. Но я, как клиент,

оказалась им дороже. И именно поэтому я не пойду в другую авиакомпанию.

«Мы называем таких работников „тепленькие“»

СФ: Большинство компаний тратят деньги на обучение персонала сервисному поведению. Но все равно их сотрудники умудряются хамить клиентам. Вы, например, пишете в своей книге, что сотрудница элитного фитнес-клуба в ответ на просьбу подогреть воду в бассейне заявила вам, что вы не одна здесь плаваете.

ДБ: Может быть, ее бросил муж, не нравится зарплата. Или женщина просто глупа и не знала, что я пишу книги о сервисе. На самом деле она была неплохо тренирована, но совершенно не обучена. Я не поклонница тренингов по сервисному поведению, но фанат обучения сервисному поведению.

СФ: Для меня эти слова звучат одинаково. В чем разница?

ДБ: Тренинг основан на типовых ситуациях: делай так, когда происходит вот это. Я бы сравнила его с на-

«КАЖДЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ невольно задает себе вопрос: „Эти люди здесь для того, чтобы помочь мне, или для того, чтобы защитить компанию?“ Лично я как покупатель хотела бы, чтобы они помогали мне»

чальным медицинским образованием — медсестра четко знает, что надо делать, когда приходит больной с порезом руки. Но сделать операцию она не сможет, потому что у нее недостаточно знаний о том, что человек представляет собой с биологической точки зрения. Сервис — это не наука, а магия. Он не поддается тренировке, так как предполагает совершенно непредсказуемые ситуации. Я считаю, что обучение — это всегда комплексное воздействие на персонал, и очень люблю понятие «лагеря брэндов». Это комплекс мотивационных, информационных и образовательных впечатлений, которые организация вызывает у сотрудников, чтобы вовлечь их в пространство своего брэнда, научить их доставлять брэнд покупателю.

СФ: Хорошему сервису мешают плохие кадры. Многие российские компании вынуждены набирать не лучших продавцов, а тех, кого предлагает им рынок.

ДБ: В США тоже так. Мы называем таких работников «тепленькие».

СФ: Но можно ли «тепленьких» научить сервису, ориентированному на брэнд?

ДБ: Я не думаю, что это легко. Такие людей не вдохновляет то, что они делают. Они плохие представители брэнда, и мне не очень понятно, почему организации о них заботятся. Ведь от них может быть больше вреда, чем пользы. Нужно искать более качественный персонал и пытаться удерживать лучших. **СФ**

Сделать продукт центром вселенной — отличная идея. Для этого можно создать ему целую «экосистему», а можно просто придумать миф.

На платформе

Создавать новые продукты трудно: скорость, с которой копируются новинки, ужасает. Рассчитывать на долгосрочную прибыль стоит, лишь окружив продукт «экосистемой» из аксессуаров и дополнений.

Еще лучше — если их станут создавать другие, и продукт станет рыночным стандартом.

Levi Strauss & Co объявила о разработке новой модели джинсов для владельцев Apple iPod. В карман для часов вшиты пульт дистанционного управления, порт для наушников и приспособление для соединения с компьютером. Весьма вероятно, что, увидев такие джинсы в магазине, кто-то захочет обзавестись и mp3-плеером. Так покупка одного продукта влечет приобретение другого — из его окружения. Именно так продукт становится «платформой».

У компаний есть два пути к подобному продвижению своих товаров. Некоторые сами производят те самые аксессуары и дополнения. Например, к подушкам от IKEA идеально подходят лишь наволочки под тем же брэндом — здесь приняты свои стандарты, отличающиеся от общеевропейских. Другой путь — вывод на рынок «платформы». Для этого придется придумать нечто такое, чтобы созданием аксессуаров и других совместимых продуктов занимались другие.



Apple готова превратить плеер iPod в новый центр мироздания

Первое, что приходит на ум, — операционная система Windows: программное обеспечение для нее разрабатывают множество влиятельных ИТ-компаний. Однако «платформами» является и большинство продуктов, формирующих стиль жизни. Они создают вокруг себя целую «экосистему» торговых марок и новых товаров.

Если бы не было сноубордов, то не появилась бы марка одежды для сноубордистов O'Neill. С другой стороны, если бы не появление O'Neill, то сноуборд не был бы так популярен среди людей, не имевших никакого отношения к спорту. Случайная покупка куртки в магазине O'Neill со временем вызывает мысли о покупке «доски».

Компания Philips преследовала похожую цель, когда заключала союз с Nike. Сначала через сеть производителя одежды стали продавать портативные mp3-плееры. А затем была спроектирована и изготовлена партия спортивной одежды и снаряжения Nike, где предусмотрены специальные карманы для электроники Philips.

Высший пилотаж в создании «экосистемы» — введение собственного стандарта на рынке. К примеру, Sony привлекла на свою сторону Samsung, который использует в своих ноутбуках карты памяти стандарта Memory Stick (MS), принадлежащего именно Sony. По словам топ-менеджеров Kodak, владелец ноутбука с MS-слотом, скорее всего, сделает выбор в пользу фотоаппарата, использующего тот же стандарт.

Развитая «экосистема» работает на своих создателей, расширяя круг потенциальных клиентов и сферу использования продукта-платформы. Появление одних продуктов заставляет задуматься о покупке других даже тех, кому и то и другое раньше было просто ни к чему.

Сейчас только автомобильные аксессуары для iPod производятся 35 компаниями по всему миру. В целом же рынок продукции, связанной с iPod, оценивается в \$1,5 млрд. Недавно Apple даже зарегистрировала марку Made for iPod.

Как сделать так, чтобы на популяризацию твоего изобретения работало такое количество умов?

Продукт-платформа должен не только влиять на стиль жизни потребителя, но и обладать индивидуальностью (как iPod) или хотя бы иметь уникальную характеристику (как Memory Stick). Возможно, наделение продукта подобными качествами станет толчком для возникновения вокруг него целой вселенной.

Новые сказочники

Компании старательно пестуют свое прошлое, превращая его в ценный актив. Но, оказывается, для того чтобы завладеть им, совершенно не требуется ждать десятилетия. Молодые компании создают миф здесь и сейчас, порой даже не заботясь о его убедительности. И это все равно срабатывает. У каждой великой компании должна быть легенда. Известно, что Coca-Cola рождена в аптеке как напиток, способный придать сил. Heineken известен старинными пивоварнями, а аскетичная IKEA столь же легендарна, как и прижимистость ее создателя Ингвара Кампрада.

А вот история молодой эпатажной испанской марки De Puto Madre написана прямо на фирменных лейблах. Там говорится, что брэнд создан в испанской тюрьме драг-дилером из Колумбии, арестованным в 1991 году в Барселоне и получившим за распространение наркотиков двадцать лет. Согласно легенде, вместе со своим сокамерником он начал шить футболки с надписями из тюремного фольклора и передавать их на волю. Так возник глобальный брэнд, представленный сегодня в модных магазинах всего земного шара.

Несмотря на то что история выглядит уж слишком эпатажной, вряд ли у кто-нибудь из покупателей возникнет желание проверить ее достоверность. Как и в случае компании Camper, производящей «обувь настоящего странника». На ее коробках стоит девиз «Великая маленькая компания». Сайт Camper, созданной в 1975 году, рассказывает о более чем вековой истории семейства, посвятившего себя изготовлению обуви, — хотя каждый, кто хоть немного знаком с бизнесом, понимает, что глобальная компания физически не может оставаться маленькой семейной фирмой, где обувь, как и век назад, специально для тебя шьют милые, приятные люди.

И все же De Puto Madre и Camper по крайней мере пытаются придать своим легендам достоверность. А вот история марки Birnco создается прямо у нас на глазах и безо всякого стеснения.

Джуди Вертхайн — американская художница, уроженка Аргентины, создала «кроссовки для беженцев». Она оборудовала обувь компасом, фонариком, болеутоляющим средством Tylenol. Вшила в язык кроссовок карман, чтобы прятать деньги, а на стельке напечатала карту популярных нелегальных маршрутов из Тихуаны в Сан-Диего.

Джуди Вертхайн обыгрывает известное явление. Попытки мигрантов пересечь мексикано-американскую границу давно стали массовыми. При этом, по статистике правительства Мексики, только за последнее десятилетие они стоили жизни более чем трем тысячам человек. Люди умирают по пути из-за жары, жажды и бессилия. Пограничникам же остается лишь собирать трупы.

Вот этой мифологией и воспользовалась Джуди Вертхайн, чтобы создать продукт с яркой и сильной легендой. Все, что оставалось ей сделать после того, как она представила свою идею на выставке InSite_05, — раздать тысячу пар кроссовок настоящим мексиканским беженцам, ожидающим своего часа по ту сторону границы в Тихуане. Теперь говорить, что эти ботинки носят мексиканские нелегалы, она имеет полное право.

Хотя кроссовки были приняты с радостью, вряд ли мигранты станут целевой аудиторией для обуви стоимостью \$215. А вот богатые, не избалованные адреналином белые — пожалуй. Главное — у продукта есть легенда. И неважно, что создана она собственными руками у всех на глазах. □



Кроссовки для нелегального пересечения границы стоят того, чтобы выложить за них \$215



константин бочарский

Прощай, вещание

ПРИДУМАЛ НОВЫЙ ПРОДУКТ. Даже целую индустрию. Причем старыми проверенными методами: 1__ Вывел из тренда потребности аудитории и возможности бизнеса.

2__ Совместил два уже известных, существующих на рынке продукта (технологии).

Итак, тренд №1 «Пробки». Люди теряют за рулем кучу времени и дико злятся. Вынужденные простои удобно заполнять чтением. Но попробуй почитать за рулем, даже в пробке. Газета, глянец, журнал, рабочие документы — все брошено на соседнее сиденье и томится там. Выручает разве что радио.

Тренд №2. RSS и ньюс-агрегаторы. Те, кто знает, не дадут соврать. Это мегатренд. Один мой приятель дико злится, когда не видит на сайте ссылки на RSS-поток. Он уже давно получает информацию только таким образом, а его лента — типичный представитель кастомизированных медиа: там «живут» новости крупнейших СМИ, заметки с популярных блогов, инсайты и тренды, колумнистика и юмор.

Ну а теперь осталось лишь совместить первое со вторым. Любимая газета отправляется в отставку, информационное радио — тоже. Аудитория потребляет новости из собственноручно созданных медиа и жутко злится, потому что не может делать это в машине. Как решить проблему? Создать аудио-RSS.

Представим себе агентства, которые диктуют заметки для сайтов и блогов, озвучивают опубликованные новости и видеосюжеты. Раньше было круто иметь английскую версию сайта — теперь станет важно обеспечить аудиоверсию. Дальше в дело вступает технология, известная как podcasting. Аудиозаметки тоже можно «сбивать» в поток. Сделал — получил личную радиостанцию. Дальше в дело вступают mp3-плеер, iPod, автомагнитола, телефон и прочие устройства, способные это воспроизвести.

Вот тогда все информационное вещание точно окажется не у дел. Правда, мой приятель заметил, что тогда «Эхо Москвы», например, тоже нарежет свой эфир на информационные модули, собьет их в тематические потоки с удобной навигацией и выбросит на рынок. Так «аудиалы» ринутся навстречу «текстовикам» и встретятся там же, куда уже устремились представители классических печатных СМИ и блоггеры, — в мире медиаконвергенции. □

Компания «Кухнистрой» готова потратить на рекламу своего первого гипермаркета \$2 млн и думает о том, какие нестандартные шаги помогут сделать марку особенно запоминающейся.

Рекламная кухня

текст: елена провоторова фото: натаалья медведева

Как оценивались бизнес-решения

Члены жюри выбрали несколько наиболее понравившихся им решений, которые далее обсуждались более детально. Затем эксперты оценили каждое решение по одному интегральному показателю, в качестве которого была выбрана эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. По этому параметру три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от 1 до 10). Далее вычисляется среднее арифметическое от проставленных экспертами баллов для каждого решения. Победителем становится то из них, которое получает максимальный итоговый балл.

Рекламный бюджет в \$2 млн — рекорд для российских продавцов мебели. Потратив его, компания «Кухнистрой» хочет стать самым известным магазином кухонь в России.

Старт массовой кампании намечен на март и предполагает размещение рекламы на телевидении, в специализированных изданиях, а также щитов и билбордов на улицах столицы. Однако руководство фирмы сомневается, удастся ли достичь желаемой цели с помощью стандартных носителей. Год назад компания вложила \$1 млн в традиционные способы раскрутки своего магазина на Красной Пресне. С точки зрения продаж акция прошла успешно — покупателей стало больше. Но как показали потом опросы, марку магазина никто не запомнил.

Запуская новый амбициозный проект, в «Кухнистрое» поначалу решили, что самый большой в России специализированный магазин кухонь будет продвигать себя сам. Однако потом передумали, поскольку конкуренты постоянно организуют различные рекламные акции. Кроме того, в планах «Кухни-

роя» — открыть еще три гипермаркета на МКАД. Чтобы максимально окупить инвестиции в магазины, в общей сложности достигающие \$50 млн, необходимо сформировать лояльность к бренду.

Выход менеджмент надеется найти в нестандартных рекламных решениях. Каким из них отдать предпочтение и как эффективно потратить бюджет?

Эти вопросы были вынесены на обсуждение в **СФ** №03/2006 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк идей». Мы получили 45 решений, из которых члены жюри отобрали пять лучших. Свои предпочтения они объясняют так.

Автор проблемы

Людмила Тарасова, директор по маркетингу компании «Кухнистрой»:

— Было очень интересно увидеть, как рассуждают люди, занимающиеся совершенно другим бизнесом и по-новому подходящие к проблеме, на которые мы смотрим несколько замысленным взглядом. Я благодарна всем: в итоге нам удалось выстроить новую логику — что и как делать.

Правда, многие авторы сомневались, сможем ли мы оперативно воспользоваться предложенными идеями. В компании «Кухнистрой» привыкли работать очень быстро, поэтому несколько необычных решений уже в марте станут частью нашей кампа-

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	7,6	ТАТЬЯНА МАКСИМОВА	НПП «НАВГЕОКОМ»	МЕНЕДЖЕР ПО РЕКЛАМЕ И МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
2	6,6	АННА КАПРАВЧУК	УДЦ «ШКОЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ АНГАРСКА»	КОНСУЛЬТАНТ	АНГАРСК
3	6,3	АЛЕКСАНДР ЛАЗАРЕВ	«НАРОДНАЯ МЕДИАГРУППА»	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА	КОСТРОМА
4	5,6	РОМАН ЗЕЛЕНОВ	«АНТИКРИЗИСНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ХОЛДИНГ»	ЮРИСКОНСУЛЬТ	МОСКВА
5	5,3	АНТОН ТЕРЕХОВ	FIVEBIRDS / MARKETING SOLUTION	УПРАВЛЯЮЩИЙ	МОСКВА



Анастасия Бутрым



Мина Хачатрян



Людмила Тарасова

нии. К примеру, в загсах начнется раздача буклетов молодоженам, о чем напомнила **Анна Каправчук**. Большая часть этой аудитории, скорее всего, позволит себе недорогие кухни, но через несколько лет они смогут приобрести гарнитуры подороже. Анна, а также **Роман Зеленев** предложили идею: ввести услугу бесплатного демонтажа старой кухни. Не ново, но, думаю, сработает.

В апреле, скорее всего, на станциях метро установим макеты кухонь, придуманные **Сергеем Воронцовым**. Современные технологии позволяют сделать легкие конструкции, против установки которых метрополитен не возражает. Не сомневаюсь, что это зацепит потребителей.

Долго сидели всем отделом и размышляли над идеей «кухни на колесах» для тех, кто попал в пробку. Автор необычного хода — **Артем Сторонкин**. Если честно, то очень привлекает возможность установить монументальную конструкцию, допустим, на Кутузовском проспекте и предлагать водителям что-то домашнее: например, блинчики с горячим чаем. Акция точно запомнится, ничего подобного никто из конкурентов не делал. Но прежде чем решиться на такой ход, стоит еще раз подумать.

«Стикеры на асфальте, семинары поваров, съемки реалити-шоу наподобие „За стеклом” заслуживают внимания, но выстроить на этом долгосрочную кампанию нельзя»

К оригинальным способам воздействия я отнесла рассуждения **Руслана Цоя** о преимуществах использования сенсмаркетинга, а точнее, создания фирменного запаха. У нас были планы таким образом стимулировать покупки. Но все это нужно серьезно протестировать: смещение запахов в торговом зале может вызвать негативную реакцию.

В остальном были поданы идеи, до которых мы и сами додумались. К примеру, **Оксана Гаврилова** предлагает проводить выставки картин, продажу предметов декора. На третьем этаже у нас скоро разместится экспозиция картин Никаса Сафронова, появится музей кухни, где покупатели смогут купить эксклюзивные кухонные принадлежности.

Несмотря на множество любопытных задумок, почти у всех авторов они представлены как хаотичный набор инструментов, который трудно связать в единую кампанию. Целостный подход предложила только **Татьяна Максимова**. Я поставила ее решение на первое место за четкую классифи-

кацию разных категорий покупателей, их потребностей и предпочтительных каналов коммуникации. Она также советует распространять каталоги наших товаров в новостройках. Скоро мы начнем выпускать продвинутый каталог, где соберем готовые решения для квартир стандартной планировки, а также статьи о разных направлениях в дизайне. Отдельно хочу отметить размышления **Лилии и Юрия Морозовских** про особое значение кухни для россиян. В свое время итальянские кухни Scovolini в рекламной кампании обыгрывали идею культового места. Теперь это едва ли не самый успешный брэнд в Европе.

Практик

Мина Хачатрян, директор департамента маркетинговых коммуникаций компании Sitronics:

— Добротный анализ потребностей покупателя сделали многие. **Игорь Пивоваров** разработал очень грамотную схему, показывающую, где и когда следует ловить покупателя. Но на основной вопрос он, на мой

взгляд, так и не ответил. Безусловно, стикеры на асфальте, семинары ведущих поваров, съемки в торговом зале реалити-шоу наподобие «За стеклом», презентации кухонь заслуживают внимания, но выстроить на этом долгосрочную кампанию нельзя. Сначала нужно определить основу, уникальное преимущество компании «Кухнистрой». Его описания я не встретила ни в одном решении.

Пожалуй, наиболее удачная попытка создать систему координат, а уже потом выбирать инструменты — в решении Татьяны Максимовой. Она, кстати, высказалась за ребрендинг и логично его обосновала. Компания развивает разные концепции. Сегодня — гипермаркет, завтра — музей кухни, через два года, возможно, будет создан собственный брэнд кухонь. Переносить на проекты название «Кухнистрой» довольно рискованно.

Верно нащупал основное конкурентное преимущество компании Роман Зеленев — большие площади. Именно это отличает «Кухнистрой» от конкурентов, но сам по себе посыл

«А я все ждала, когда же кто-то из авторов предложит „великую идею“, способную стать коммуникационной платформой на несколько лет»

звучит довольно холодно. Как красиво донести эту идею, автор решения не придумал.

Нужно культивировать «великую идею» — культ кухни. Но, как верно заметил **Александр Богза**, для каждой категории покупателей придется придумать свои аргументы. Представители низкоквалифицированной аудитории «живут» на кухне. Поэтому оформление первого этажа, где собраны варианты эконом-класса, должно погружать в домашнюю атмосферу. Для среднего класса кухня — это рабочее пространство. Здесь лучше делать ставку на технологичность, функциональность, комфорт. Для посетителей третьего этажа, где выставлены гарнитуры класса люкс, кухня — своего рода элемент декора, отражение стиля жизни.

Несмотря на то что системного решения никто не предложил, была масса оригинальных и реализуемых предложений. Много полезного можно взять из решения **Сергея Воронцова**. Дирижабли с логотипом компании, автопробег по улицам Москвы — конечно, спорные вещи. Но, например, попытка попасть в Книгу рекордов Гиннеса и таким образом создать хороший информационный повод для СМИ — отличный план. Очень понравилось проведение презентаций кухонь в метро. Мы пробовали нечто подобное и убедились в очень теплой реакции города на подобные вещи. Потребителям не хватает чего-то необычного, поэтому любой яркий ход запоминается гораздо лучше, чем стандартные промоакции.

Теоретик

Анастасия Бутрым, управляющий директор рекламного агентства TBWA:

— Многие авторы подробно описали плюсы и минусы различных каналов коммуникаций: спонсорство, участие в телепередачах. Но это все ответы на вопрос «как?». А я все время ждала, когда же кто-то из авторов предложит «великую идею», способную стать коммуникационной платформой на несколько лет. Согласна, никто не нашел уникальных отличий от конкурентов.

Многие, в частности Александр Богза, в своих советах опирались на опыт IKEA и предлагали относительно недорогой способ рекламы — распространение каталогов. Грех не использовать этот канал продвижения. Правда, ос-

новная задача каталогов IKEA — заманить людей в магазин, а уж там они обязательно что-то купят. Завлечь в магазин «Кухнистрой» гораздо сложнее, здесь нужна эмоциональная привязка.

Александр Лазарев советует создать дружелюбную атмосферу. К примеру, разместить на мебели надписи «Потрогай меня», «Подергай меня». Когда у покупателя есть возможность пощупать товар, это всегда способствует продажам.

По-настоящему смелых, «отрванных» решений было немного. Хотя мне очень понравился лозунг Лилии и Юрия Морозовских «Дети — наше будущее, и ваше тоже». Суть

в том, чтобы проводить в магазине экскурсии для детей. Это действительно нечто уникальное. Что может быть трогательнее, чем рассказ собственного ребенка о большом магазине кухонь? **Ирина Немченко** предлагает акции с маршрутизирующими по улицам города большими буквами «Кухнистрой», следы на асфальте, ведущие к магазину. Такие идеи хороши тем, что позволяют придумать множество вариаций.

Ценные наблюдения сделал Роман Зеленев. Он не поленился съездить в гипермаркет и подробно описать, где не хватает указателей, максимально упрощающих путь к «Кухнистрою». Это хорошая подсказка.

Еще один момент — сервис, способы совершенствования которого подробно изложил Александр Лазарев. Прежде всего он призывает улучшить качество монтажа. Действительно, бригада рабочих не всегда может быстро установить новую мебель, подключить коммуникации и убрать за собой мусор. Если удастся сделать все качественно, вырастет лояльность не только среди тех, кто только что приобрел в гипермаркете кухню. Если коммуницировать идею «установка кухни — это просто», можно зацепить большую аудиторию — людей, готовых сменить кухню, но опасавшихся, что квартира на несколько месяцев окажется в «коллапсе». **СФ**

ПОБЕДИТЕЛЬ



Татьяна Максимова, менеджер по рекламе и маркетингу НПП «Навгеоком»:

— Гипермаркет следует разделить на три бизнес-единицы по этажам. Маркетинговая стратегия для каждой из них будет своя.

Первый этаж — дешевые кухни. Потребности покупателей: низкая цена, бесплатный автобус от станции метро. Решение: разработать варианты для квартир стандартной планировки, предлагать постоянные скидки и проводить распродажи. Каналы: рассылки каталогов

по пятиэтажкам в районах реконструкции, видеозкраны в маршрутных такси, работа с банками, выдающими ипотечные кредиты.

Второй этаж — среднеценовой сегмент. Потребности покупателей: большой выбор, возможность получить дизайн-проект, сервис (сборка, доставка). Решение: бесплатные услуги дизайнера, пропаганда смены кухни как смены статуса владельца. Каналы: специализированные журналы, наружная реклама около строительных рынков, телепрограммы (например, «Квартирный вопрос»).

Третий этаж — дорогие кухни. Потребности покупателей: высокий уровень обслуживания, гарантия качества, известность фабрики, дизайнера. Решение: закрытые показы для покупателей, специальные карты и бонусы за продажи для дизайнеров. Каналы: журналы по дизайну, имиджевая реклама, щиты в районах элитной застройки, сотрудничество с магазинами дорогой мебели, сантехники, бутиками, салонами красоты, ресторанами.

С полным вариантом решения можно ознакомиться на сайте журнала www.sf-online.ru

Ценные советы по сложным проблемам

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



ВЫБЕРИ

АВТОМОБИЛЬ ГОДА В РОССИИ 2006

СТАНЬ **ПЕРВЫМ**
В РОССИИ ВЛАДЕЛЬЦЕМ
КОНЦЕПТУАЛЬНО
НОВОГО АВТОМОБИЛЯ
NISSAN NOTE



В 2004 г. ключи от главного приза – автомобиля Nissan Micra получил Николай Гурьянов из Москвы



В 2005 г. главный приз конкурса – Nissan Almera достался Анатолию Лаппа из Оренбурга



**ПРОГОЛОСУЙ ПО SMS
ВЫИГРАЙ СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРИЗ**



**VIP-ПОЕЗДКУ
НА 2006 FIFA
ЧЕМПИОНАТ МИРА
ПО ФУТБОЛУ**

Найти брошюру конкурса и шины Continental можно в центрах:

Москва:

МВО (095) 777-7778

Росшина-Мастер (095) 995-8030

Картер + (095) 388-9636

Санкт-Петербург:

Нордшина (812) 320-0090

Эксклюзив (812) 325-4721

Екатеринбург:

Римэкс (343) 214-0050

Иркутск:

Байкалшина (3952) 22-5567

Калининград:

Кonti (0112) 95-3636

МегаЦентр (0112) 777-555

Ростов-на-Дону:

ТСЦ Покрышкино (8632) 90-5905

Челябинск:

Формула удачи (3512) 91-1754

www.conti-online.ru



**Русский
СТАНДАРТ
БАНК**

ЗАО "Банк Русский Стандарт"
Генеральная лицензия
ЦБ РФ №2289 от 19 июля 2001г.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ СПОНСОРЫ:

benq mobile

с 1 декабря 2005 г. по 1 апреля 2006 г.

Заполни анкету в изданиях, представляющих конкурс:

АВТО ПАНОРАМА декабрь, 2005

5 КОЛЕСО декабрь, 2005

Men'sHealth январь, 2006

журнал **АВТО МИР** январь, 2006

Секрет Фирмы февраль, 2006

ИЗВЕСТИЯ февраль, 2006

А также можно проголосовать:

- на сайте **www.automobilgoda.ru**

Генеральный Интернет-партнер



- С мобильного на WAP-сайте: **http://agwap.ru**

- Отправив по SMS **AUTO** пробел **НАЗВАНИЕ МОДЕЛИ** на номер **1615***

Каждый отправивший получает в подарок фото авто, **1000-й** – поощрительный приз, **10000-й** – специальный приз.

*стоимость: 0,99 у.е. + НДС. Подробности на <http://agwap.ru>

Не пропусти викторину "Любимая марка" на



При содействии Ассоциации "Российские автомобильные дилеры"



ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ СПОНСОР



Continental
ШИНЫ РАЗРАБОТАНЫ В ГЕРМАНИИ

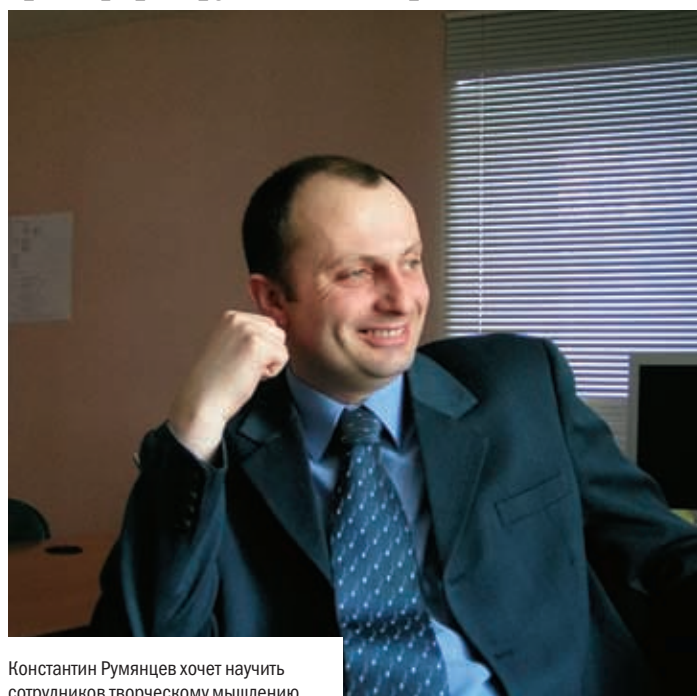


Компания «Ликор» поставила себе цель увеличить прибыль. От сотрудников это потребовало творческого подхода к работе. Однако пока они действуют как механические исполнители.

Муки творчества

текст: елена провоторова

Чтобы найти креативное решение для заказчика, в рекламном агентстве BBDO проводят коллективные мозговые штурмы, на которых принято делиться странными идеями и ассоциациями. Иногда, как уверяют в компании, абсолютно бредовые предложения трансформируются в интересные находки.



Константин Румянцев хочет научить сотрудников творческому мышлению

Консультанты до сих пор спорят, насколько хороши «мозговые штурмы» или «дни глупых идей». Однако одно очевидное преимущество у них есть: сотрудники раскрепощаются и не боятся искать неожиданные решения старых проблем. Если умело управлять этим процессом, персонал научится применять нестандартный взгляд и в рутинных рабочих процессах. Это именно то, чего стараются добиться от своих сотрудников в сыктывкарской компании «Ликор».

Новые цели

ПРОДАЖАМИ канцелярских товаров «Ликор» занимается с 1993 года. Тогда в компанию входили два подразделения: оптовое и розничное. Три года назад появилась новая структурная единица — отдел продаж корпоративным клиентам.

В новом году акционеры «Ликора» поставили перед менеджментом задачу увеличить

валовую прибыль фирмы на 35–40%. По расчетам руководства, это вполне достижимо. В Сыктывкаре работает достаточно много промышленных предприятий, их внутренняя организация постоянно совершенствуется и требует все более широкого ассортимента канцелярских принадлежностей.

Чтобы адекватно ответить на новые потребности корпоративных клиентов и достичь поставленных целей, в «Ликоре» решили привнести в отношения с корпоративными клиентами нечто новое. Сейчас работа с ними строится по стандартной схеме: звонок, заполнение заявки на товары, запасы которых на исходе, комплектация заказа. По мнению генерального директора «Ликора» **Константина Румянцева**, это не творческий подход. Так менеджер покрывает текущие потребности в необходимых принадлежностях: бумаге, карандашах. А задачу нужно видеть шире: как оптимизировать работу офиса и рабочее пространство сотрудника. Ориентацию на выполнение именно этой задачи в «Ликоре» хотят сделать своим основным конкурентным преимуществом. Правда, персонал пока не понимает, как превратить эту теоретическую установку в конкретный стандарт работы.

Свое видение

«ЕСТЬ ТАКОЙ АНЕКДОТ: пришел в магазин за аспирином, а ушел с автомобилем, — рассказывает Константин Румянцев. — По сути, мы хотим добиться того же самого. Но при этом у клиента не должно возникать ощущения, будто ему навязали как можно больше товаров, которыми потом он, возможно, даже не воспользуется. Чтобы сформировать полезное предложение, менеджеру нужно включить фантазию и представить, что могло бы упростить работу клиента».

Когда речь заходит об улучшении тактики, работодатели часто интересуются мнением своих сотрудников. Причастность к совершенствованию процессов — дополнительный мотивирующий фактор: у менеджеров появляется шанс реализовать свое видение того, как эффективнее работать. В «Ликоре» решили пойти по тому же пути и попросили сотрудников корпоративного отдела изложить свои соображения о том, что такое творческие продажи.

«Понимаю, что формализовать подобные вещи очень трудно. Но все-таки я надеялся услышать предложения, касающиеся того, как лучше понять потребности клиента исходя из данных той же CRM-системы, как нестандартно поощрить крупных покупателей, что необычного предложить им перед праздниками», — говорит Константин Румянцев. Вместо этого менеджеры предложили делать в два раза больше звонков, организовывать на складе выставки новых поступлений и дарить крупным заказчикам цифровые фотоаппараты. «Все это не выходит за рамки того, что делалось раньше», — говорит Константин Румянцев. «Чтобы помочь с идеями, мы привлекли сотрудников других подразделений и провели тренинги».

Чужие головы

ЗАДАЧА ТРЕНИНГОВ — научить людей возбуждать интерес корпоративных клиентов. Менеджеры других отделов, привлеченные в качестве наставников, помогали реализовать полученные знания на практике — разрабатывали различные акции. К примеру, предлагали в дополнение к 20 приобретенным ручкам еще десять в качестве бонуса к 23 февраля. Мелочь, но для заказчика это не просто выгода, но и решенная проблема подарков к празднику. Или моделировали си-

«Это демонстрация механического подхода: предложил идею, получил отказ — и успокоился. Вместо того чтобы по ходу ориентироваться и суметь подстроить предложение под конкретную фирму»

туации, максимально приближенные к реальности: как предложить вместо обычного клея-карандаша более дорогие клейкие ленты, которые при необходимости можно легко удалить с бумаги.

«Во время деловых игр была идея дарить крупным заказчикам вместо цифровых фотоаппаратов галстук от Gucci или бутылку хорошего вина. Наши затраты не выше, а заказчику наверняка понравится такая оригинальность», — говорит Константин Румянцев. — Мы, конечно, несколько утрировали, но основной целью было показать: не бойтесь выходить за рамки привычных клише».

После обучающего курса менеджеры корпоративного отдела попробовали проиграть моделированные на тренингах ситуации в жизни. Сделав один-два звонка и получив отказ, сообщали: новации заказчику неинтересны, правильнее продавать «обычные» товары, в которых они нуждаются каждый день. «Это демонстрация механического подхода: предложил идею, получил отказ — и успокоился. Вместо того чтобы по ходу ориентироваться и подстроить предложение под конкретную фирму», — говорит Константин Румянцев.

В «Ликоре» решили выяснить, почему сотрудники не стремятся что-то изменить. Некоторые жаловались на систему оплаты.

В отделе работают четыре менеджера. Каждый из них в месяц должен сделать не менее 100 звонков и продать канцтоваров на 500—600 тыс. руб. Четко закрепленного за каждым круга клиентов не существует: решать проблемы позвонивше-

го в офис заказчика может любой менеджер. В компании считают, что если не учитывать персональные продажи, то удастся избежать проблем внутренней конкуренции. Процент всем сотрудникам начисляется от валовой прибыли, заработанной всем отделом. При отсутствии оклада как такового в среднем выходит \$400–500 в месяц, «в сезон» — до \$700. «Для Сыктывкара это неплохо», — говорит Константин Румянцев. — Мы решили, что проблема не в оплате труда».

Сделай сам

«СПЕЦИАЛИСТЫ других подразделений могут периодически придумывать ходы, чтобы продавать больше и повышать лояльность партнеров. У меня тоже на этот счет есть идеи. Но нельзя все время спускать директивы сверху или рассчитывать на помощь со стороны», — говорит Константин Румянцев. — Хочется, чтобы в отделе люди научились самостоятельно мыслить и благодаря этому чувствовали себя не винтиками, а важной частью успешной компании».

Когда формировался корпоративный отдел, в «Ликоре» отдавали предпочтение кандидатам, имевшим высшее образование и показавшим высокий результат при прохождении тестов на скорость принятия решений, умение логически мыслить. Это, по мнению руководства, доказывает, что потенциал у нынешних сотрудников есть. Проблема в том, что по каким-то причинам они не считают важным его развивать.

Побеседовав с сотрудниками, специалисты отдела персонала заключили, что виной всему неверные ориентиры,

установленные прошлым руководителем отдела: если план выполняется, ничего особенного больше предпринимать не нужно. Чтобы привить новые стандарты поведения, были разработаны несколько задач, решение которых должно раскрепостить сотрудников и показать, что работать творчески интереснее.

«Тут нужен деликатный подход. Принуждать сотрудников к творчеству бесполезно, они сами должны этого хотеть», — рассуждает Константин Румянцев. — А что еще такого сделать помимо тренингов и возможности изучать опыт коллег, мы не знаем».

Какие методики помогут сформировать команду сотрудников, стремящихся отойти от стереотипов и проявить фантазию? Возможно, проблема гораздо глубже, чем отсутствие эффективных обучающих программ. Как провести внутреннюю диагностику и понять, правильно ли компания доносит до сотрудников свои цели и что при этом делает не так? С этими вопросами «Ликор» обращается к читателям **СФ. СФ**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 18.03.06. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 27.03.06, тогда же мы представим и победителя конкурса.

с63



Михаил ГРУБИН
предприниматель

Двойная недоступность Марки «Столичная» и «Московская» признаны общеизвестными товарными знаками (ОТЗ). Означает ли это, что данными названиями можно свободно пользоваться?

Наоборот, признание знака общеизвестным только расширяет права его обладателя.

Общеизвестными считаются такие знаки, которые в процессе их использования стали восприниматься потребителями не только как обозначения товаров с определенными свойствами, но и как марки, принадлежащие конкретному производителю. Согласно статье 19 «Закона о товарных знаках» охрана прав владельца ОТЗ распространяется также на товары, не однородные с теми, в отношении которых знак признан общеизвестным. Иными словами, такой знак не обязательно регистрировать по всем классам продукции, где он потенциально может использоваться. Попытка наладить производство даже совершенно иного по характеристикам товара с тождественным обозначением будет расценена как ущемление интересов владельца знака. Роспатент к настоящему времени зарегистрировал несколько десятков ОТЗ, в том числе «Известия», «Здоровье», «Ява», «Клинское», «Аралат», «Гарант», «КамАЗ» и Lada.

Прямая противоположность общеизвестности — такое положение, когда товарный знак признается вошедшим во всеобщее употребление как обозначение товаров определенного вида. В таком случае его правовая охрана прекращается (статья 29 «Закона о товарных знаках»). Именно это случилось с маркой «Жигулевское», права на которую некогда были закреплены за самарской компанией «Жигулевское пиво», а в 2001 году оспорены двумя московскими пивзаводами. Сейчас помимо самарцев пиво «Жигулевское» выпускают «Балтика», «Очаково», Останкинский пивоваренный завод и несколько региональных пивоварен.

Инна ТАТАРНИКОВА
бухгалтер, Москва

Коварные дивиденды

Нашей компанией, организованной как ООО, владеют два человека. До сих пор дивиденды мы не распределяли, а недавно решили выплатить — по итогам 2005 года. Можно ли как-то сэкономить на налогах на дивиденды?

С акционерными обществами все ясно: с дивидендов, которые получают физические лица, взимается налог не в 13%, а по пониженной ставке — 9%. Однако дивиденды в ООО — случай особый. Закон об ООО понятия «дивиденд» не содержит, поэтому налоговые инспекции их тоже «не видят» и настаивают на том, чтобы учредители-«физики» платили те же 13%.

Но не все так плохо: в арбитражной практике уже известны случаи, когда компаниям удавалось отстоять в суде пониженную ставку. Например, дело ООО «Солнечный ветер», которое рассматривалось ФАС Дальневосточного округа (поста-

новление от 21.09.2005 №Ф03-А24/05-2/2816).

Правда, существует одно ограничение. На пониженную ставку могут рассчитывать владельцы только тех ООО, в которых прибыль распределяется пропорционально долям учредителей (например, 40-процентная доля — 40% дивидендов). В ноябре 2005 года Минфин признал, что специальных ставок на случай непропорционального распределения в НК нет. Иными словами, учредители в этом случае будут платить по общей ставке НДФЛ, 13%. Получается, что шансов сэкономить на налогах у «непропорциональных» ООО нет.

Сергей
Зеленоград

Наказание позором

По ISQ прислали ссылку на фотографии сотрудников «Евросети», уличенных в посещении порносайтов. Стало их жалко. Неужели это законно?

Фактически компания наказала сотрудников за нарушение режима работы. В соответствии с положениями статьи 100 Трудового кодекса РФ продолжительность рабочего дня и время перерывов должны входить в любой используемый режим рабочего времени. Все эти вопросы должны определяться и регулироваться действующим в организации коллективным договором или правилами внутреннего распорядка. Поэтому у работодателя есть полное право наказывать сотрудников за то, что они нарушают установленный режим труда. Довод, что компания нарушает тайну частной жизни со-

трудников, вряд ли будет принят судом. Сотрудники «Евросети» делали дополнительные перерывы в работе, за что и пострадали. Но форма наказания выбрана спорная. Если работник заявит, что потерял пароль, то сможет доказать, что не посещал сайты сомнительного содержания, и подать иск о возмещении морального вреда, а компанию обяжут сделать публичное опровержение. Выход для организации — заранее записывать в контракт то, что некоторые действия ведут к определенным последствиям. А кандидату придется внимательно читать трудовой договор.

Столкнулись с проблемой в бизнесе? Пожалуйста, направляйте свои вопросы по адресу ask@sf-online.ru, и мы постараемся помочь. В анализе ваших бизнес-ситуаций эксперты «Секрета фирмы» опираются на собственный опыт, а также на опыт и практику ведущих консультантов. Тем не менее, наши советы ни в коем случае не должны рассматриваться вами как прямое указание к действию — вы можете использовать (или не использовать) их по своему усмотрению; «Секрет фирмы» не несет ответственности за ваши действия, основанные на рекомендациях, опубликованных в этой рубрике.



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
СЕКРЕТ ФИРМЫ

конференция

МАРКЕТИНГ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ: КАК ПРИВЛЕЧЬ СВОЕГО КЛИЕНТА

22 марта 2006 год, Москва, отель Holliday Inn Lesnaya

Конференция адресована коммерческим директорам, директорам по маркетингу и развитию страховых и инвестиционных компаний, банков, управляющих компаний. Представителям компаний, предоставляющих услуги в области финансового маркетинга.

Программа

10.00–10.30	Регистрация
10.30–11.00	Маркетинг инструментов коллективного инвестирования. Карен Кесоян, директор по рекламе, ИК «Тройка Диалог»
11.00–11.30	Рынок финансовых услуг. Исследования потребителей. Петр Залесский, старший консультант отдела Ad Hoc Business Goods and Services, GfK Rus
11.30–12.00	Тема уточняется. TNS Global
12.00–12.30	кофе-брейк
12.30–13.00	Брэндинг финансовых продуктов и услуг. Олег Иванов, генеральный директор, Amadeus Consulting
13.00–13.30	Тема уточняется. Светлана Кириллова, директор по маркетингу, «Внешторгбанк 24»
13.30–14.00	Стратегия и продвижение финансовых услуг на примере чеков American Express. Елена Аскалина, директор по маркетингу, American Express
14.00–14.30	Тема уточняется. Ольга Балакирева, финансовый директор, УК «Интерфин КАПИТАЛ»
14.30–15.00	кофе-брейк
15.00–15.30	Тема уточняется. УК «СОЛИД Менеджмент»
15.30–16.00	Сегментирование. Кто ваш потребитель. Нунэ Алекаян, директор по маркетингу, ОСАО «Ингосстрах»
16.00–16.30	Маркетинг инструментов коллективного инвестирования. Виктор Минаков, директор по маркетингу, УК «Альфа-Капитал»
16.30–17.00	Клиентский сервис в страховании как главный инструмент поддержки лояльности клиентов. Олег Ульяновский, вице-президент по маркетингу, СК «НАСТА»
17.00–17.30	Банковский ребрэндинг и опыт позиционирования нового бренда. Максим Савицкий, исполнительный директор, руководитель функционального направления общекорпоративного маркетинга и брэндменеджмента, УРАЛСИБ

Стоимость участия – \$350 (без учета НДС)

Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по тел.: (495) 960-31-18, 797-31-71 (доб. 20-47)

www.sf-online.ru (раздел «Семинары»), e-mail: conference@sf-online.ru

Информационные партнеры:



Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку **через редакцию на московский адрес**, вы будете получать журнал в офис (курьерская доставка в пределах МКАД по понедельникам) или на домашний адрес (через почтальона вашего отделения связи).

В регионах РФ доставка издания осуществляется заказной бандеролью (при выборе данного варианта вы можете быть уверены в сохранности полученной почты).

До 1 мая 2006 года возможно оформление годовой подписки по льготной цене — 1551 руб.*

подписной купон

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом отделении Сбербанка России и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (495) 795-3065 или по e-mail: podpiska@sf-online.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

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

Подписка со следующего месяца считается оформленной при условии поступления денег на р/с редакции до 20 числа текущего месяца. При несоблюдении данного условия подписка будет оформлена с месяца, соответствующего указанным требованиям.

Стоимость подписки* на месяц:

с марта по июнь — 132 руб.

с июля — 145,2 руб.

* Все цены указаны с учетом НДС

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом

корп.

кв.

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Подписка с любого месяца
Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1
Телефоны для справок:
(495) 267-3768, 795-3065
многоканальный (495) 960-3118
факс (495) 797-3171 (круглосуточно)
e-mail: podpiska@sf-online.ru

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте www.sf-online.ru (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: **(495) 795-3065, 267-3768**

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: в Каталоге Агентства «Роспечать» **17400** — на любой срок
и в Каталоге «Почта России» **99657** — на любой срок.
Ответственность за доставку несут предприятия почтовой связи.



iOne

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

«Наш основной конкурент — сами ритейлеры»

70

Кредитная история CRM

78

У финишной черты

86

Состояние эффекта → 72



ВИРУСЫ РАЗМЕНЯЛИ ТРЕТИЙ ДЕСЯТОК

19 января 2006 года исполнилось ровно 20 лет с момента появления первого вируса для персональных компьютеров. В 1986 году отправился в путешествие загрузочный вирус Brian. 20 лет назад основным средством распространения вредоносного ПО были дискеты, с помощью которых тиражировалось 99% программ. Однако настоящая вирусная эпидемия началась не с Brian, а в начале 1990-х, когда появилась ОС Windows. Тогда-то пользователи и узнали по-настоящему, что такое компьютерный вирус и как его «подхватить» → Cybersecurity.ru



KPMG: ЕВРОПЕЙСКИЕ ИТ-ПРОДУКТЫ СЛИШКОМ ДОРОГИ

Потребители ИТ-продуктов оценивают европейских поставщиков ниже американских и азиатских по конкурентоспособности цен, соотношению цены и качества и инновационности решений, отмечается в аналитическом отчете компании KPMG. По 10-балльной шкале, в рамках которой респонденты оценивали общую конкурентоспособность ИТ-поставщиков, производители из стран Азиатско-Тихоокеанского региона получили 6,7 баллов, североамериканские компании — 6,6 балла, показатель же европейских компаний — 5,9 балла. Исследование, проведенное при содействии группы Economist Intelligence Unit, выявило, что покупатели ИТ-продуктов считают европейских поставщиков менее привлекательными по ценовому показателю. Между тем, согласно результатам опроса 126 руководителей корпоративных ИТ-

служб, 80% заказчиков ожидают падения цен на ИТ-продукты и услуги в период с 2006 по 2007 год. Впрочем, для европейских компаний есть и хорошие новости: у них самый высокий балл по показателю «внимание к местным особенностям» и второе место после североамериканских компаний по показателю «поддержка пользователей / сопровождение ПО». Исследование также показало, что отдельные европейские сектора, напротив, становятся более конкурентоспособными, нежели в других регионах мира. Среди них, например, производство мобильных средств связи, прикладных программ и корпоративного программного обеспечения. Интересно, что в рейтинге KPMG Россия вошла в десятку стран (девятое место), которые в ближайшие два года станут основными поставщиками ИТ-продуктов и услуг. Как отмечают аналитики, не последнюю роль в этом сыграет развитие оффшорного программирования в России → iOne.ru



ЗАПАДНАЯ ЕВРОПА БОИТСЯ RFID

Западноевропейские компании до сих пор относятся к технологии идентификационных радиометок (RFID) с настороженностью. Как следует из отчета IDC, лишь 12% производителей, розничных, оптовых и транспортных фирм на территории Западной Европы запустили в работу решения на базе этой технологии. Еще в 5% компаний стартовали пилотные проекты по внедрению RFID. Как и в случае с другими передовыми технологиями, потенциальные пользователи больше всего опасаются, что вложенные в RFID деньги будут потрачены впустую. Тем не менее аналитики предсказывают, что распространение технологии RFID продолжится, и наилучшие перспективы в этом отношении — в индустрии здравоохранения. Объем инвестиций в RFID-технологии в этом секторе к 2011 году достигнет \$2,3 млрд (объем мирового рынка RFID-устройств, по оцен-

СОБЫТИЯ

13.02 → 27.02



УЗКАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ — КРЕСТ НА КАРЬЕРЕ АЙТИШНИКА

Исследовательская компания Gartner представила прогноз развития рынка ИТ-персонала к 2010 году. Основной вывод аналитиков таков: одних лишь технических навыков для ИТ-специалиста уже недостаточно. Как простые «чернорабочие» от ИТ, так и их руководители обязаны постоянно расширять свой профессиональный кругозор. В 2010 году, как полагает Gartner, ИТ-индустрия разделится на четыре большие отрасли: технологии, информация, процессы и отношения. И лишь 60% из нынешних ИТ-специалистов смогут адаптироваться к новым бизнес-условиям. Остальные либо уйдут в смежные специальности, либо будут числиться в своих компаниях на вторых ролях. Еще 10–15% работников к 2010 году попадут под сокращения из-за повышающегося уровня автоматизации, а также снижения спроса на ИТ-персонал. «Перед сотрудниками с разнообразными знаниями и опытом открываются новые перспективы», — говорит автор исследования, аналитик Gartner Диана Морелло. — Но если вы намерены сохранить узкую специализацию, ваши шансы на блестящее будущее резко снижаются» → Cybersecurity.ru

ке IDTechEx, в 2006 году составил \$2,7 млрд — потребители купят 1,3 млрд радиоэтикеток) → Silicon.com



SMS МЕШАЮТ ДЕТЯМ СПАТЬ

Практикующий психолог и педагог Эндрю Фуллер считает, что многие школьники хронически недосыпают и не успевают в школе из-за того, что по ночам обмениваются SMS-сообщениями с друзьями. В прошлом году господин Фуллер в рамках специального исследования пытался выяснить, сколько времени школьники спят. Оказалось, что 42% мальчиков и 40% девочек постоянно недосыпают, и это плохо влияет на их успеваемость. Ученый подвел под свои наблюдения теоретическую базу: продолжительность сна непосредственно влияет на уровень серотонина в мозге и подверженность человека стрессу. Хороший же сон укрепляет долгосрочную память. Поэтому Эндрю Фуллер рекомендует родителям безжалостно изымать из детских спален мобильные телефоны → Компьюлента



ВАШ СЮ — ТРАНЖИРА

Две трети ИТ-департаментов тратят деньги впустую и задерживают внедрение закупленного ПО на год и более. Во многих организациях программные продукты пылятся на полках в течение полугода, ожидая часа, когда начнется их внедрение. Таковы результаты опроса 135 ИТ-менеджеров, проведенного компанией

Enteo Software. При этом 71% участников опроса оправдывались тем, что более половины рабочего времени им приходится тратить на поддержку пользователей, так что на все инициативы стратегического уровня остается очень мало сил. Аналитики Enteo находят этот аргумент неубедительным: по их мнению, оправдывая проволочки текучкой, ИТ-департаменты не только транжируют деньги, но и упускают шанс повысить конкурентоспособность своей компании за счет использования современных технологий. Кроме того, пока закупленное ПО лежит мертвым грузом, потребности компании могут измениться, и тогда отдача от инвестиций вовсе упадет до нуля → The Register



GM СТАВИТ РЕКОРД В ИТ-АУТСОРСИНГЕ

Компания General Motors заключила пятилетние аутсорсинговые контракты на общую сумму \$15 млрд с EDS, HP, IBM, Cap Gemini, Compuware Covisint и индийской Wipro. Это крупнейшая в корпоративном мире сделка в области ИТ-аутсорсинга. Подрядчики GM будут заниматься поддержкой приложений и вычислительных задач в области разработки автомобилей, цепочки производства и снабжения, а также финансовых услуг. GM также намерена заключить аутсорсинговые контракты на телекоммуникационные услуги. Инициатива, как сообщили представители мирового автогиганта, была вызвана истечением предыдущего аутсорсингового договора с EDS, компанией, которая 10 лет назад была выделена из структуры GM. Сколько автоконцерн сумел сэкономить за счет ИТ-аутсорсинга, представители GM не говорят, но новые контракты, по их словам, нацелены на снижение издержек и закрытие непрофильных направлений деятельности → Cnews



ЭКСПЕРТ НОМЕРА МИХАИЛ СЕРЕГИН ДИРЕКТОР IBM BUSINESS CONSULTING SERVICES В РОССИИ

Сужу по собственному опыту. Руководители российских компаний все чаще обращают внимание на такой вопрос, как оценка конкретных бизнес-выгод от инвестиций в ИТ. Так, недавно в IBM обратилась крупная металлургическая компания за оценкой текущего проекта внедрения ERP-системы и разработкой программы бизнес-инициатив по повышению эффективности деятельности компании в рамках этого проекта. Достоверно знаю, что в одной из ведущих нефтегазовых компаний ни один ИТ-проект не может быть инициирован и реализован без технико-экономического обоснования, которое включает расчет таких показателей, как достижение точки безубыточности, ROI, IRR. Приходилось также участвовать в обосновании инвестиций в проекты по внедрению системы передачи данных, системы управления персоналом, создания общих центров обслуживания. Словом, есть в России менеджеры, которые рассматривают ИТ-проекты с точки зрения приносимой ими ценности для бизнеса.

Но хотелось бы, чтобы таких менеджеров было больше. Ведь большинство российских компаний вкладывают средства в ИТ без всяких «задних» мыслей о возможных выгодах для бизнеса, не формулируя требований и результатов, которые должны быть достигнуты в установленные сроки и в рамках бюджета. В такой компании невозможно понять, сколько она тратит и что получает от

ИТ. Инвестиции хаотичны и, как правило, недостаточны для решения поставленных задач. Формализованного процесса планирования и учета затрат на ИТ нет. Детализированной и утвержденной структуры бюджета на ИТ — тоже. Эти затраты не разделяются на капитальные (инвестиции) и операционные (эксплуатация), соответственно, ИТ-проекты не рассматриваются как инвестиционные. Но главное, у руководства нет понимания того, что ИТ могут служить средством для повышения конкурентоспособности и получения вполне реальных выгод для бизнеса.

Конечно, все зависит от отраслевой специфики, конъюнктуры рынка (сырьевые компании, получающие сверхприбыли, готовы идти на серьезные инвестиции в ИТ, не придавая особого значения вопросу отдачи от них), стратегии, которой придерживается компания, ее корпоративной культуры. Но хорошо бы всем руководителям взять за правило ставить перед своими ИТ-службами вполне конкретные бизнес-задачи. Требовать на самых ранних стадиях проектов обоснования с точки зрения их ценности для бизнеса и обеспечивать поддержку ИТ-проектов со стороны бизнеса. Тогда и ожидания от затрат на ИТ не будут расходиться с реальными результатами. А поскольку ожидания зачастую завышены и не подкреплены делом, то многие ИТ-проекты приходится записывать в пассив.

IONE → ИНТЕРВЬЮ

В СКОРОМ ВРЕМЕНИ АВТОМАТИЗАЦИЯ РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА СТАНЕТ СТОЛЬ ЖЕ СТАНДАРТНОЙ ПРОЦЕДУРОЙ, КАК АВТОМАТИЗАЦИЯ БУХГАЛТЕРИИ. ТАКОЙ ПРОГНОЗ СДЕЛАЛ В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ iONE ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ORACLE RETAIL В РЕГИОНЕ EMEA ТАРИК ТАМАН «НАШ ОСНОВНОЙ КОНКУРЕНТ — САМИ РИТЕЙЛЕРЫ»

Автор: Михаил Белянин



В каком направлении развивается сегодня мировой ритейл?

В Западной Европе и Северной Америке рынок розничной торговли развит настолько, что работающие там компании уже не могут постоянно открывать новые магазины. Поэтому единственный доступный им способ повышать конкурентоспособность — оптимизировать работу действующих магазинов. Новейшие технологии они используют в первую очередь для решения этой задачи. В России же или Китае ситуация иная. То, что происходит сегодня на российском рынке ритейла, можно назвать гиперростом. По некоторым оценкам, его объем уже несколько лет подряд увеличивается на 60–80% ежегодно. Естественно, что быстрорастущим розничным компаниям в России приходится решать несколько иные задачи, нежели их коллегам в США. Технологии им нужны прежде всего для поддержания экспансии, для открытия новых магазинов.

Но есть и тенденции, общие для ритейлеров во всех регионах. Скажем, в последние годы вырос спрос на комплексные пакеты решений, подобные нашей системе Oracle Retail. Производственные, энергетические компании, организации из финансовой сферы и большинства других отраслей давно осознали преимущества единых систем по сравнению с «кусочными» решениями. В ритейле это происходит только сейчас, на наших глазах. Однако система, которую мы продвигаем, появилась на рынке примерно 15 лет назад. Она построена по принципу ERP-систем — единое решение, используемое в разных сегментах розницы. Нам потребовалось около десяти лет, прежде чем мы смогли предложить такое комплексное решение. Каждый раз, внедряя его в новом для нас сегменте розницы, мы проводим глубокую кастомизацию под запросы клиента. Заказчик сам объясняет, чего ему не хватает в стандартной функциональности системы, и мы создаем то, что ему необходимо, и потом включаем новые функции в состав пакета. Такой тактики мы стали придерживаться еще задолго до того, как в прошлом году компания Retek стала частью Oracle.

Почему вы настаиваете, что для автоматизации ритейла лучше использовать комплексное решение?

Видите ли, в рознице самое важное — нюансы. Не зря же говорят: retail is detail. Только комплексные про-

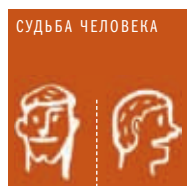
граммные пакеты могут обладать достаточной гибкостью для того, чтобы учитывать все нюансы, с которыми сталкиваются ритейлеры в своей работе. Конечно, есть отдельные решения для управления складами, оптимальной организации торговой площади, для POS-терминалов. Не спорю, их можно настроить таким образом, чтобы они работали вместе. Но представьте себе, что магазин постоянно нанимает новый персонал или в процессе его региональной экспансии изменяются цепочки поставок товаров. В таких случаях лучше использовать единое решение, которое можно настраивать по мере развития сети.

Могли бы вы выделить какие-либо национальные особенности автоматизации ритейла?

В некоторых странах, например, очень высока стоимость рабочей силы. Соответственно, одна из главных целей для розничных торговцев — снижение затрат на персонал. В других странах, где торговые площади обходятся в копеечку, у менеджеров торговых сетей другая головная боль: им приходится всеми мыслимыми и немыслимыми способами повышать оборачиваемость ограниченных площадей. Можно также долго приводить примеры того, как в разных странах какие-то определенные виды продукции требуют особого подхода и должны продаваться специальным образом. Поэтому я постоянно подчеркиваю, что информационные системы для ритейла должны быть очень гибкими, чтобы их можно было приспособить к любым клиентским запросам, какими бы причудливыми они ни были.

А что скажете о специфике разных сегментов розницы? Она имеет значение с точки зрения автоматизации?

Конечно. Возьмем, к примеру, магазины, торгующие компьютерами и бытовой электроникой. С момента, когда компьютер попал на магазинную полку, до того времени, когда он оказывается дома у покупателя, проходит в среднем восемь недель. В торговле одеждой цикл тот же — восемь недель, но весь торговый процесс организован совершенно иначе. В торговле продуктами питания цикл обычно не превышает двух-трех дней, поскольку значительную часть продуктов можно потреблять только свежими. А в соседнем магазине продаются товары вроде зубной пасты и шампуня, которые не теряют своих свойств гораздо дольше. Объем продаж таких товаров, как и в случае с продуктами питания, мо-



ТАРИК ТАМАН

1967

Родился в Лондоне

1974

Переехал вместе с семьей в США

1991

Получил степень бакалавра по экономике и научной политике в Университете Миннесоты (США)

1992

Поступил в компанию Logiscare на должность менеджера по продажам

1994

Перешел на работу в компанию BNC Healthcare

1996

Сменил BNC Healthcare на фирму Lawson Software

1999

Начал карьеру в Retek: sales-менеджер, затем директор по продажам для бакалейных, универсальных магазинов и аптек, потом вице-президент, отвечающий за бизнес компании в Северной Америке

2003

Вернулся в любимый Лондон в должности вице-президента Retek по региону EMEA

2005

После поглощения Retek корпорацией Oracle занимает пост вице-президента подразделения Oracle Retail в регионе EMEA

ХОББИ

Свободное от работы и гольфа время любит проводить дома с семьей и детьми, лежать на диване

жет быть очень большим, но подходы к управлению этими магазинами требуются совершенно разные. Эти два вида товаров нужно по-разному закупать, по-разному продавать. Еще один яркий пример, иллюстрирующий разницу в подходах, — торговля ювелирными изделиями. Ассортимент ювелирного магазина может состоять из 500 наименований, но большинство из них продаются не чаще одного раза в месяц. Некоторые компании продают 7 млн наименований товаров всего в нескольких торговых точках, а другой наш клиент имеет 45 тыс. магазинов, в которых продается лишь 500 видов продукции. Естественно, автоматизировать их нужно по-разному. Поэтому разработчики ИТ-решений должны поспевать за развитием ритейла, иначе адаптироваться к новым запросам и потребностям розничных компаний будет очень трудно. А теперь представьте, насколько гибким должно быть решение, чтобы оно могло учитывать особенности всех сегментов ритейла.

Кого же вы считаете своими основными конкурентами, специализированные решения для ритейла или, быть может, стандартные ERP-системы?

Ни те, ни другие. Наш основной конкурент — сами ритейлеры, которые до сих пор с завидным упорством продолжают писать решения для себя. По нашим данным, 80% розничных компаний используют «самописные» системы. И Россия в этом отношении не уникальна — это мировая статистика. Но постепенно ритейлеры начинают осознавать, что написанные их программистами решения не позволяют им угнаться за собственными же постоянно растущими потребностями. Я считаю, что рынок систем управления розничным бизнесом повторит судьбу рынка финансовых учетных систем. 20 лет назад мировые корпорации, за редким исключением, самостоятельно писали финансовые и бухгалтерские программы. Но сейчас уже редко встретишь серьезную компанию, которая бы не использовала тиражных решений для автоматизации учетных функций. Еще один наш реальный конкурент — компания SAP. Как и мы, они очень внимательно изучают рынок ритейла. Я думаю, что со временем им удастся приблизиться к тем решениям, которые предлагаем рынку мы. Но для этого им еще нужно поработать: в частности, им придется серьезно усовершенствовать инструменты для бизнес-аналитики, входящие в состав их пакета.

Кстати, насколько активно ваши клиенты используют средства Business Intelligence?

В той или иной степени используют все. Ведь BI — это очень полезная комбинация инструментов, таких как хранилище данных (Data Warehouse) и различных аналитических отчетов, генерируемых на его базе. Они позволяют воссоздать историю продаж того или иного товара, а затем, опираясь на эту историю, сформулировать рекомендации на будущее. Поскольку у нас есть опыт работы с десятками ритейлеров по всему миру, нам удалось выделить 5 тыс. метрических аналитических параметров. Эта база данных способна удовлетворить запросы любого ритейлера. Я считаю, что именно в этой области мы обладаем серьезным конкурентным преимуществом. Что касается других современных технологий, то, разумеется, мы включили в наш пакет поддержку RFID — технологии идентификации по радиометкам. Но мало кто из крупных ритейлеров, за исключением, пожалуй, Wal-Mart, способен использовать радиометки на протяжении всего цикла движения товара от склада производителя до магазинных полок. Это пока еще дорогая технология, поэтому спрос на RFID среди наших клиентов невелик. У нас есть опыт лишь нескольких пробных проектов по внедрению этой технологии. Это либо очень крупные ритейлеры, либо очень специализированные. Но постепенно стоимость внедрения RFID снижается. Кстати, я считаю, что у российских ритейлеров есть уникальная возможность воспользоваться новейшими технологиями уже сейчас.

Первого заказчика в России вы получили — Oracle Retail внедрила аптечная сеть «36,6». Вы успели оценить особенности автоматизации в России?

Мы только начинаем изучать российский рынок ритейла. Я встречаюсь с потенциальными клиентами из России и читаю на эту тему все, что попадает мне на глаза. Например, я уже успел понять, что у вас не так-то просто открыть новый магазин — слишком много административных барьеров. Однако крупные торговые сети с большой скоростью скупают одиночные магазины, после чего им приходится решать задачу их быстрой технологической интеграции, изменяя при этом профиль магазинов и приводя их в соответствие с бизнес-стратегией сети. Розничные компании, как правило, не испытывают особого дефицита в инвестициях, и ритейл сейчас активно дви-

жется на восток, в нефтеносные районы страны. При этом задача управления бизнесом усложняется — ведь в новых регионах цепи поставок устроены совершенно иначе.

Крупные российские розничные сети уже выбрали для автоматизации либо SAP Retail, либо Axaapta Retail. Кого вы видите в числе ваших потенциальных клиентов?

Мы ищем клиентов среди быстрорастущих розничных сетей. Это компании, заинтересованные в использовании новых технологий, во внедрении современных западных практик, а также в том, чтобы платформы, которые они приобретают, могли обеспечить им рост в течение ближайших пяти-десяти лет. Если предоставить им такую гарантию, они готовы будут инвестировать средства в технологии, которые мы продвигаем. В качестве примера назову один из самых быстрорастущих сегментов российской розницы — магазины бытовой электроники. Кстати, самые крупные мировые «электронные» сети используют решения Oracle.

По всей видимости, они стали клиентами Retek еще до того, как вашу фирму поглотила Oracle. Что дала вам эта сделка?

Глава Oracle Ларри Эллисон очень не хотел, чтобы нас купила SAP. И я рад, что мы стали частью Oracle. Эта сделка позволила нам испытать совершенно потрясающее чувство. Когда Retek была самостоятельной компанией, мы каждый квартал отчитывались перед своими акционерами. Нам приходилось поддерживать определенный уровень цен на наши продукты, и это создавало трудности для инвестиций в новые разработки. Oracle предоставляет нам совершенно иную основу для дальнейшего развития. Теперь у нас есть сотрудники и офисы практически во всем мире. Каждая розничная компания, использующая хоть какую-нибудь технологию Oracle, является нашим потенциальным клиентом. Так что благодаря этой сделке охват рынка для нас моментально увеличился в сотни раз. Поверьте, это очень волнующее чувство. Кроме того, в последнее время Oracle купила еще несколько разработчиков программных продуктов для розницы, чтобы заткнуть те «дыры» в функциональности, которые существовали раньше. В целом мы вложили в решения для автоматизации ритейла миллиарды долларов. И теперь просто обязаны занять доминирующие позиции на этом рынке ■

IONE → ТЕМА

ИТ-ПРОЕКТЫ, КАК И ЛЮБЫЕ ДРУГИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ, ДОЛЖНЫ ПРИНОСИТЬ ОТДАЧУ ОТ ИНВЕСТИЦИЙ. ВОПРОС В ТОМ, КАКУЮ, В ЧЕМ ЕЕ ИЗМЕРЯТЬ И КАК ПОСЧИТАТЬ. ДАЛЕКО НЕ ВСЕ КОМПАНИИ ПОДХОДЯТ К ЭТОМУ ВОПРОСУ «ПО НАУКЕ», ДА И НАУКА ТУТ ОДНОЗНАЧНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ НЕ ДАЕТ. К ТОМУ ЖЕ, КАК ЭТО ОБЫЧНО БЫВАЕТ, СУЩЕСТВЕННЫЕ ПОПРАВКИ ВНОСИТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР. О НЮАНСАХ, СВЯЗАННЫХ С ОЦЕНКОЙ ЭФФЕКТА ОТ ВНЕДРЕНИЙ, СПОРИЛИ СОБРАННЫЕ IONE ЗА КРУГЛЫМ СТОЛОМ ЧЛЕНЫ КЛУБА 4CIO, КОНСУЛЬТАНТЫ И ПРЕДСТАВИТЕЛИ ИТ-КОМПАНИЙ

СОСТОЯНИЕ ЭФФЕКТА

Автор: Игорь Пичугин



Тема оценки эффективности внедрения информационных систем или возврата инвестиций (ROI) в сфере информационных технологий (ИТ) в значительной степени относится к разряду «философских вопросов». Особенно если речь идет о внедрении сложных систем, таких, например, как ERP-системы. Так, со-

гласно исследованию аналитической фирмы PMP Research, более половины компаний (в данном случае изучались европейские фирмы) вообще не считают экономический эффект от внедрения бизнес-приложений. Нечто подобное обнаружили и iOne в своем исследовании «ИТ на российских предприятиях: практика и перспективы»: оценивать экономический эффект от реализации ИТ-проектов руководители предпочитают качественно; лишь 31,5% опрошенных ИТ-директоров сообщили, что для анализа эффекта используют количественные методики. Хорошо уже, что за два года таких предприятий стало немного больше — в предыдущем опросе их было 26% (см. рис. 1). А на осенней конференции, проводившейся The Moscow Times и посвященной вопросу возврата инвестиций в ИТ, все выступавшие ИТ-директора тоже говорили, что ROI в случае ИТ-проектов посчитать практически невозможно.

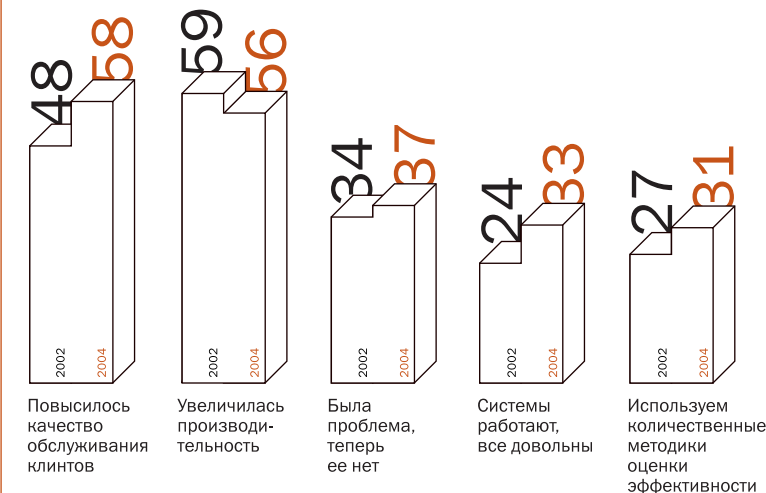
АРИФМЕТИКА ИНДИВИДУАЛИЗМА

Однако оценка эффекта необходима, в том числе еще до начала проекта — чтобы «продать» проект внутри организации. Для этого нужно посчитать затраты и оценить выгоды для бизнеса. Именно для бизнеса, поскольку, как говорит директор по ИТ «Эйвон Бьюти Продактс Россия» **Виктор Голубев**, ИТ-проектов в чистом виде не бы-

вает: «Каждый такой проект имеет под собой бизнес-задачу, ради которой он и затевается. И наша задача — поддерживать бизнес своей компании».

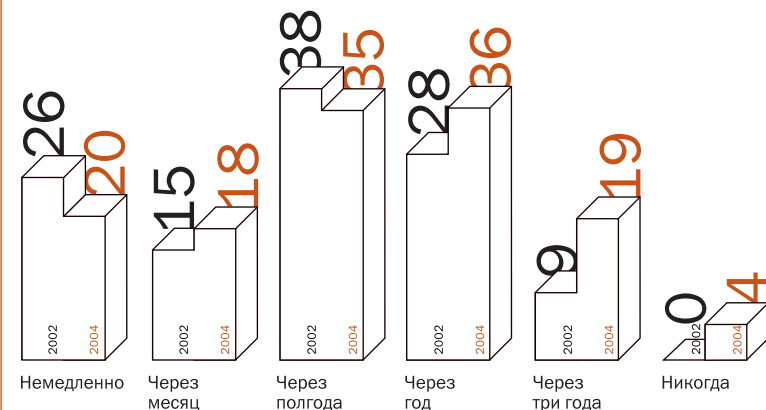
Казалось бы, подсчет затрат не должен вызывать особых затруднений. Но дело в том, что одних прайс-листов от поставщиков ИТ (определенное количество лицензий на ПО плюс определенный уровень поддержки за определенный период времени и по определенной цене) недостаточно. Есть еще такое понятие как совокупная стоимость владения (ТСО). Формул для расчета ТСО в избытке — многие исследования в этой области спонсируют сами разработчики программного обеспечения (ПО), но единообразия в них нет. Однако деловой мир принимает важные решения, живет и умирает, опираясь на цифры. Поэтому при подсчете совокупных затрат включая ТСО нужно иметь в виду, что для каждого предприятия и проекта формула будет своя, индивидуальная. В ней присутствует переменная составляющая, учитывающая специфику предприятия, которая от поставщиков уже никак не зависит. А зависит цена этих частей головоломки от уникальной комбинации ресурсов, «железных» и человеческих, сложившейся внутри конкретной организации. Если для того чтобы ИТ-решение работало на пике эффективности, требуется сделать апгрейд «железа» или купить новое, это приводит к дополни-

01

КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ ПОЛЬЗУ ОТ ВНЕДРЕНИЯ ИТ-РЕШЕНИЙ?
(% ответов)

Источник: IONE

02

КОГДА МОЖНО ОЖИДАТЬ ЭФФЕКТА ОТ ВНЕДРЕНИЯ?
(% ответов)

Источник: IONE

тельным затратам. Или возникает необходимость в обучении пользователей либо в наборе нового ИТ-персонала. Все это тоже дополнительные затраты. Во всей полноте картина предстает только при взгляде изнутри организации, и точный подсчет затрат возможен только «по факту». Поэтому, как отмечает Виктор Голубев, для «продажи» ИТ-проектов спонсорам внутри компании используются, как правило, «психологические» приемы: «На мой взгляд, есть два способа убедить руководство в необходимости инвестиций в ИТ. Первая стратегия — испугать, описав в красках, что произойдет, если ИТ не внедрять. Вторая — „соблазнить“, показав, сколько людских ресурсов высвободится в результате автоматизации. Впрочем, второй подход сейчас уже мало работает: преимущества, как правило, остаются в рамках теоретических расчетов».

Действительно, с подсчетом ожидаемых выгод и доходов ситуация еще хуже. Из качественного графика, который обычно демонстрирует директор департамента ИТ «Аэрофлота» **Сергей Кирюшин**, следует, что сразу после внедрения информационной системы эффективность работы даже снижается, и требуется достаточно длительный период, чтобы эффект вышел на прогнозный уровень: «Если вы делаете анализ по эффективности, то расходы-то вы посчитаете, но доходы определить не сможете. Скорее всего, сразу после завершения проекта в бизнесе будет провал — пока люди не привыкнут к новой системе. И чем сложнее система, тем сильнее провал и больше времени понадобится на выход из пике до того момента, когда она сможет приносить доход. Поэтому подход к оценке эффекта должен быть индивиду-

альный в зависимости от внедряемой системы. И к подсчету затрат тоже нужно подходить без фанатизма. Дело в том, что многие проекты запускаются не только ради внедрения какой-то функциональности, а для того, чтобы дать возможность бизнесу развиваться. Так что дело это тонкое, и главное, чтобы подсчет не стал самоцелью: нельзя выигрывать конкуренцию, увеличить свою долю на рынке только за счет сокращения расходов».

«Иногда мы просто не можем оставаться на рынке, не имея какого-то ИТ-решения», — поддерживает коллегу Виктор Голубев. — Так что это не только вопрос выгоды и эффективности, но и вопрос выживания».

По мнению начальника отдела системного администрирования МДМ-банка **Руслана Русавского**, подход к вопросу эффективности настолько индивидуален, что оценку можно проводить только качественно: «Каждый бизнес по-своему уникален, инструменты для банка и, скажем, авиакомпании совершенно разные. Для меня, например, остановка серверной системы на срок до 15 минут два раза в год — это уже ЧП, а для кого-то простой даже в течение дня не страшен».

На еще один нюанс индивидуальности подхода к оценке указывает директор по технологиям Documentum CIS **Павел Эйгес**: «Когда компании пытаются подойти к этому вопросу „по науке“, выясняется, что далеко не все участники проекта заинтересованы в проведении количественных оценок. И понятно почему! Ведь эффективность, грубо говоря, есть разница между двумя состояниями — конечным и начальным. Максимизировать эффект можно либо завысив ожидания относительно результатов проекта, либо стусив краски в описании начального состояния. Ограничиться некой „синтетической“ оценкой — верный способ избежать конфликта».

Поскольку любой ИТ-проект — это бизнес-проект, то и об эффекте должен беспокоиться в первую очередь бизнес. «Задачи по проекту ставит заказчик из числа бизнес-подразделений», — аргументирует эту точку зрения Сергей Кирюшин. — И СТО должен реализовать такую систему, которая будет удовлетворять запросы заказчика. А каких результатов он с ее помощью добьется — увеличит ли долю рынка компании, сократит ли издержки или еще что — это уже второй вопрос. Ведь если я реализую, допустим, систему, которая позволяет лучше считать тарифы на билеты



**ЭКСПЕРТ
НОМЕРА:
СПРОС НА
«ОЦЕНОЧНЫЕ»
ПРОЕКТЫ РАСТЕТ**

Проекты по оценке эффективности ИТ-внедрений на российском рынке проводятся, и потребность в них за последние два-три года значительно возросла. Сказывается и широкое распространение современных ИТ в корпоративном секторе, и высокая стоимость ИТ-проектов, и ужесточение конкурентной среды. Обычно консультантов для разработки бизнес-обоснований ИТ-проектов привлекают руководители ИТ-подразделений — им приходится защищать свои предложения перед внутренними инвесторами. Но я знаю и примеры, когда такие работы заказывают финансовые менеджеры, руководители планово-экономических департаментов, отвечающих за конкретные направления бизнеса. Причем такие запросы могут возникать на разных стадиях проекта — от самых начальных до момента, когда значительные средства на внедрение системы уже потрачены и нужно понять, как тратить дальше, чтобы получить обещанные выгоды.

и тем самым избегать потерь, а заказчик не будет ею пользоваться, то эффекта от такой системы не будет. И не в моих силах заставить их считать тарифы по-новому. ИТ-подразделение деньги только тратит, но мы должны дать своим бизнес-заказчикам инструмент, с помощью которого они могли бы зарабатывать деньги».

ОЦЕНКА КАК ОТДЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

Бизнес в России отличается повышенной турбулентностью развития. Поэтому, считает руководитель проектов группы компаний ИКТ **Сергей Малахов**, количественные методы при анализе эффективности у нас работают плохо: «Компании на подъеме, они активно инвестируют. В такой ситуации гораздо сложнее считать затраты на ИТ, тем более отдачу от них. Еще одна проблема в том, что на рынке труда в сфере ИТ конкуренция и, соответственно, общий уровень компетенции сейчас гораздо выше, чем среди финансистов и экономистов. И зачастую финансовый директор в компании просто не владеет той методикой, с помощью которой ИТ-директор пытается обосновать целесообразность внедрения. Если в компании отслеживают фактическое выполнение технико-экономического обоснования проекта, уже нужно снимать шляпу. Ведь зачастую технико-экономическое обоснование (ТЭО) не соблюдается, инвестиции вылетают в трубу, и об этом стыдливо умалчивают».

«Ключевые показатели в динамично развивающейся организации — прибыль, охват рынка и т. д. — зависят не только от внедрения ИТ, но и от развития бизнеса по другим направлениям, — соглашается заместитель председателя правления по ИТ компании «Технониколь» **Виктор Митрофанов**. — Если в компании реализуется какой-то грандиозный ИТ-проект, а продажи вдруг остановились, это вовсе не значит, что именно ИТ-проект все погубил».

Коли существуют такие объективные сложности с проведением анализа эффективности, возможно, имеет смысл запустить отдельный проект по оценке эффективности и пригласить на него хороших консультантов. Виктор Митрофанов полагает, что заказчиком такого проекта может быть только высшее руководство или акционеры компании. По мнению же **Романа Хламкова**, начальника управления департамента информатизации и связи «Сибура», смысла в таком проекте нет: «Внутренний заказчик должен утверждать ключевые показатели эффективности и их плано-

вые значения, а задача ИТ-службы — сделать так, чтобы показатели достигли ожидаемого уровня». И уж точно не заинтересован ИТ-директор, утверждает Руслан Русавский. (Другие мнения по этому вопросу см. в рубрике «Прямая речь»).

НЕ ТОЛЬКО ДЕНЬГИ

Помимо измеримых выгод от внедрения ИТ (увеличение прибыли, повышение производительности, снижение затрат и т. п.) есть еще качественные (своевременность и достоверность управленческой информации, интеграция процессов, удобство обработки данных, сокращение объемов рутинных операций) и косвенные выгоды (повышение стоимости, прозрачности и инвестиционной привлекательности компании, изменение в лучшую сторону корпоративной культуры). Последние две категории могут быть весьма значимыми, но количественной оценке не поддаются, по крайней мере, в стоимостных показателях.

«Все время говорят о деньгах, но есть и другие эффекты от внедрения ИТ-систем, — напоминает Роман Хламков. — Для учетных систем, например, которые делают компанию более прозрачной, упорядочивают работу сотрудников, важнее временные показатели. А вот от систем планирования эффект проявляется больше в стоимостном выражении».

«Не знаю, эффект от систем планирования мне, к сожалению, поймать не удалось, но просчитать бюджет и прочие плановые вещи с их помощью действительно можно быстрее, — парирует пребывающий сейчас в статусе независимого эксперта **Элмурод Расулмухамедов**, который тоже призывает активнее использовать временные параметры, считая стоимостные не слишком объективными. — Дело в том, что планирование на российском рынке не отличается устойчивостью, и системы планирования позволяют лишь, скажем так, не делать больших глупостей. Я считаю, что нужно искать такие показатели, которые может измерить и финансовый директор, и коммерческий, и ИТ-директор. И не всегда нужно стремиться переводить их в деньги. По одной простой причине: можно сделать очень эффективную систему, но ее экономический эффект может быть «съеден» рыночной ситуацией, некомпетентным персоналом, другими обстоятельствами. Поэтому руководитель ИТ-проекта заинтересован в таких объективных параметрах, как время — обслужива-

ния клиента, выполнения операции, составления отчетов. Надо «плясать» от понятных всему бизнесу параметров, они должны быть очень простыми — и это, как правило, не деньги. Потому что деньги приходят потом».

«Задачи от бизнеса в части учетных систем, как правило, и ставятся в очень простых терминах, — подтверждает Виктор Голубев. — „Остаемся вечерами, потому что не можем закрыть отчетный период. Сделайте что-нибудь, я так больше жить не могу!“».

«И эти обслуживающие подразделения из бэк-офиса, которые непосредственно добавленной стоимости не создают, тоже необходимо включать в общее информационное пространство, — говорит заместитель генерального директора Energy Consulting/Corporate IT Solutions **Нина Новикова**. — На закрытие периода у них уходило 40 дней, а после внедрения системы — три-пять, есть такие примеры. Актуален и вопрос хранения документов: иногда можно запустить внедрение ИТ-системы ради того, чтобы просто систематизировать огромную базу данных, которая хранится кусками в разных местах. Чего не стоит делать, так это ставить целью автоматизации сокращение персонала. Однажды меня попросили приехать на один крупный комбинат, где рассказали, что за счет внедрения ERP-системы рассчитывают, в частности, сократить штат учетных подразделений на 70%. Что ж, проект до сих пор не реализован: все было культурно заблокировано на уровне этих самых подразделений. Между тем ни разу не видела, чтобы внедрение системы приводило к большому сокращению штата, равно как и к увеличению».

Внедренческие проекты становятся более качественными, уже есть немало примеров проектов, в которых эффективность была посчитана. «Я сама недавно закончила такой проект — в одной из крупных компаний в структуре РАО ЕЭС, — рассказывает ведущий консультант SAP СНГ **Наталья Кемаева**. — Когда мы его начинали, компания полагала, что 80% ее затрат приходится на топливо. Оказалось, что не 80%, а 62%, и что с помощью информационной системы можно свести эти затраты до 40%. А еще повысить выработку электроэнергии. До этого компания внедряла систему чисто технически: даже руководители до конца не понимали, что они делают, зачем и какие бизнес-задачи собираются решать. Сейчас мы пытаемся решать эти задачи вместе и корректировать процесс внедрения по ходу, чтобы получить очевидный и понятный результат».



УЧАСТНИКИ КРУГЛОГО СТОЛА



Виктор Голубев
«Эйвон бьюти продактс Россия»



Сергей Кирюшин
«Аэрофлот»



Руслан Русавский
МДМ-банк



Павел Эйгес
Documentum CIS



Сергей Малахов
ИКТ



Виктор Митрофанов
«Технониколь»



Роман Хламков
«Сибур»



Элмурод Расулмухамедов
независимый эксперт



Нина Новикова
Energy Consulting/Corporate IT Solutions



Наталья Кемаева
SAP СНГ

«Экономический эффект от внедрения „тяжелых“ ИТ-систем во многом зависит от того, как настроены бизнес-подразделения, — утверждает Элмурод Расулмухамедов. — Нельзя говорить об экономическом эффекте от ERP-проекта, надо говорить об экономическом эффекте от деятельности людей на основе данных, полученных от ERP-системы. Тогда на старте проекта можно оперировать стоимостью получения той или иной оперативной информации для бизнес-подразделений. На металлургических комбинатах Евразхолдинга, где я занимался внедрением SAP, складские запасы снизились. Но не потому что мы внедрили SAP. А потому что соответствующее бизнес-подразделение, получив из системы нужную информацию, проявило волю и добилось бизнес-результата».

ВРЕМЯ ОЖИДАНИЯ

Пожалуй, самый животрепещущий «временной параметр» ИТ-проекта — момент, когда можно ожидать проявления эффекта от него. Участники исследования iOne, оговариваясь, что сроки зависят от конкретных систем (отдельные компоненты комплексных систем — не позднее чем через полгода после запуска в эксплуатацию; «средние» ERP-системы — через год-полтора; «тяжелые» — не менее трех лет; в случаях, когда внедрение ИТ приводит к элементарному наведению порядка, — немедленно), в целом стали относиться к этому вопросу более консервативно. Ожидания ИТ-директоров сдвинулись в среднем с шести месяцев до года (рис. 2). Видимо, сказывается опыт работы на реальных проектах.

«При запуске проекта все исполнены самых радужных ожиданий по поводу того, что будет после его завершения, — комментирует Виктор Митрофанов. — Но потом эйфория идет постепенно на убыль, в головах наступает просветление, и к моменту завершения проекта никаких иллюзий уже не остается. Одна лишь жесткая реальность».

«Я думаю, что не так уж много осталось людей, верящих в большую красную кнопку, на которую стоит нажать — и у тебя сразу все появится», — говорит Роман Хламков.

Что ж, опыт по ИТ-проектам накапливается не только у ИТ-специалистов. И это важно, поскольку эффективность ИТ-инструмента целиком зависит от его пользователей. И эффект от ИТ-внедрения приходит тогда, когда менеджмент и рядовые сотрудники компании уже не могут представить свою работу без новой системы ■



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

ПРОЕКТ ПО ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИТ. ВЫ ЗА ИЛИ ПРОТИВ?

ИГОРЬ СУКОВАТИН

директор по ИТ
Нижнетагильского
металлургического комбината

Проект по оценке эффективности внедрений ИТ актуален в трех случаях: при принятии решения о старте проекта, после его завершения — чтобы определить коэффициент полезного действия ИТ-решения и при необходимости внести надлежащие коррективы — и при оценке стоимости нематериальных активов компании. Для многих компаний, особенно публичных, на первый план сегодня выходят показатели капитализации. Корпоративные информационные системы — это часть, причем довольно значительная, нематериальных активов, и их стоимость во многом определяется грамотной оценкой эффективности используемых ИТ-решений.

ОЛЬГА СОЛОВЬЕВА

директор по ИТ
ОАО «Детский мир — Центр»

Проект по оценке успешности внедрения ИТ-решения целесообразен в случае возникновения конфликта либо внутри компании (например, между ИТ-службой и бизнес-подразделениями или между собственниками и топ-менеджерами), либо между заказчиком и исполнителем. При этом стоимости обоих проектов должны быть в определенной пропорции: на мой взгляд, стоимость оценки не должна превышать 10% от стоимости внедрения. Для российских компаний актуальность таких проектов пока невысока. Но, по-видимому, будет возрастать по мере расширения сферы охвата бизнеса информационными технологиями, а также увеличения стоимости внедрения.

КИРИЛЛ СОЛОВЕЙЧИК

первый заместитель
генерального директора
ОАО «Ленполиграфмаш»

На мой взгляд, в компании должны быть разработаны критерии разграничения: когда оценку эффективности проводить своими силами, а когда — силами привлеченных консультантов. Дело в том, что оценивать все проекты «на

стороне» очень накладно, а уровень собственных сотрудников не всегда достаточен для оценки сложных проектов. Но и консультанты должны иметь опыт проведения оценочных проектов. Ведь оценка эффективности — дело тонкое: зачастую выделить эффект от внедрения ИТ в отрыве от сопутствующих изменений бизнес-процессов очень сложно. Зато сторонние оценщики формируют непредвзятое мнение, свои же, пусть даже высококлассные специалисты находятся в плену «политического момента». Так что проект по оценке эффективности ИТ, я считаю, весьма актуален для российских, да и для иностранных компаний.

СЕРГЕЙ ПОТАПОВ

руководитель стратегических
проектов департамента ИТ
«Вимм-Билль-Данн»

Универсальной методики оценки эффективности ИТ-внедрений нет, но проводить ее нужно. Причем до начала проекта — для обоснования инвестиций. Не думаю, что для каждой оценки нужно организовывать отдельный проект. Обычно мы это делаем сами. Показать финансовую эффективность не всегда представляется возможным: затраты посчитать еще можно, а вот доходную часть ИТ-проекта определить гораздо сложнее. Тогда мы используем следующие аргументы: ссылка на опыт подобных внедрений, где эффект был посчитан постфактум; показатели улучшения бизнес-процессов с помощью того или иного ИТ-решения (например, сокращения сроков подготовки отчетности, снижение числа ошибок при обработке данных); доказательство от противного — иллюстрация того, что будет, если ИТ-решение не внедрить. Иногда можно провести и полный экономический анализ с расчетом периода окупаемости, чистой приведенной стоимости (NPV) проекта и других финансовых показателей его эффективности. У нас был случай, когда такой анализ и расчеты проводила для нас сторонняя компания на основании своих методик. Это действительно было оформлено в виде отдельного проекта. Но это скорее исключение из правила.

Оценка эффективности после внедрения в теории нужна для того, чтобы убедиться в правильности оценки первичных оценок или выявить и устранить причины расхождений. Но на практике до это-

го руки не доходят. Для организации отдельных проектов с целью серьезного анализа эффективности реализованных внедрений у ИТ-департамента просто не хватает времени. У таких проектов должен быть заказчик в лице высшего руководства компании. А поводом могут послужить такие события в жизни компании, как изменения в составе акционеров, выход на IPO, серьезная реорганизация.

СЕРГЕЙ КОВАЛЕВСКИЙ

заместитель председателя
Фонда социального
страхования РФ

Эффективность ИТ-решений в госорганах в первую очередь выражается в возможности получения актуальной, достоверной и оперативной информации. У нас ведь цели не такие, как в коммерческих структурах: нам не надо зарабатывать деньги, или объясняться с инвесторами, или повышать капитализацию. Наша единая ИИС «Соцстрах», объединяющая 22 тыс. компьютеров, позволила создать персонифицированный учет льготной категории граждан, сделать прозрачными финансовые потоки, а также проводить мониторинг реализации национальных проектов по всей стране в режиме реального времени. Нам нужен был инструмент управления, и мы его создали. И никто не требует, чтобы мы посчитали эффективность. Если угодно, автоматизация ради автоматизации, и в этом нет ничего плохого.

СЕРГЕЙ ПАВЛОВ

заместитель генерального
директора по ИТ
Mondi Business Paper,
Сыктывкарский ЛПК

Для меня это вопрос неожиданный — до сих пор в голову просто не приходил. На сегодняшний день я не вижу у нас в компании потребности в таких проектах. Если инициатива независимого аудита исходит от высшего руководства, значит оно не доверяет ИТ-подразделению. Если инициатором выступает сам CIO, это уже свидетельство его растерянности, если не сказать беспомощности. Ведь все необходимое для эффективного внедрения у него есть. Конструктивная критика, конечно, всегда полезна, но конструктив требует немалых временных затрат квалифицированного персо-

нала. По опыту знаю: если мы всерьез поработали на проекте, аудиторы вряд ли смогут сказать нам что-то новое. И потом, а судьи кто? Мы работаем только с ведущими подрядчиками. Использовать для оценки результатов их труда конкурентов — все равно что мять шило на мыло.

АНДРЕЙ ПЕДОРЕНКО

начальник управления ИТ
СГ «АльфаСтрахование»

Я — за. Для нашего проекта внедрения корпоративной информационной системы было бы очень важно провести такой анализ после запуска ее в промышленную эксплуатацию. Акционеры должны убедиться, что цели ИТ-проектов достигаются. Но согласиться на такой проект можно в момент, когда система полностью вышла на проектную мощность и критерии производительности, заложенные в проектных документах, достигнуты. Тогда оценка эффективности системы наиболее показательна, поскольку включает и косвенные выгоды (в нашем случае это, например, повышение качества обслуживания клиентов). Это и есть самые главные результаты проекта. Беда в том, что прогнозировать их практически невозможно.

СЕРГЕЙ СИЧКАР

директор по развитию ИТ,
член правления
группы «ИФД Капиталь»

Я считаю, что оценка эффективности — это такой же обязательный элемент внедренческого проекта, как и его обоснование до запуска, описание исходного состояния, по сравнению с которым можно сравнивать полученный эффект. Поэтому вопрос, на мой взгляд, надо ставить иначе: проводить оценку своими силами или отдавать на аутсорсинг? Думаю, не стоит для оценки эффективности внедренного ИТ-решения привлекать сторонние организации. С этим вполне способны справиться те, кто замеряет в организации достижение ключевых показателей, по которым оценивается проектная команда. Но в двух случаях участие третьей стороны необходимо: для инфраструктурного проекта, в котором могут разобраться только эксперты, и при наличии конфликта интересов между теми, кто проект выполнял, и теми, кто измеряет показатели.

**ВЫ ГОВОРите – КОНТРОЛЬ ЗАТРАТ,
УВЕЛИЧЕНИЕ ДОХОДОВ, ПРИБЫЛЬ.
SAP ПОНИМАЕТ ВАС.**



Мы понимаем, что значит управлять средним и малым бизнесом. Вам нужно предлагать лучшие условия клиентам, повышать прибыль, находить новые возможности для развития компании. Поэтому SAP предлагает решения для средних и малых компаний – таких, как Ваша. Решения SAP оптимальны для компаний любого масштаба. Вот почему российские предприниматели выбирают SAP. Узнайте о SAP больше на www.sap.ru/unique

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™





IONE → СИТУАЦИЯ

ЗАПУСКАЯ НОВЫЙ БИЗНЕС ПО КРЕДИТОВАНИЮ ГРАЖДАН, ИНВЕСТСБЕРБАНК ОДНОВРЕМЕННО ЗАПУСТИЛ ПРОЕКТ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ CRM. БЕЗ НЕЕ БАНК НЕ СМОГ БЫ ПО ИТОГАМ 2005 ГОДА УТРОИТЬ ОБЪЕМ ВЫДАННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КРЕДИТОВ И УВЕЛИЧИТЬ КЛИЕНТСКУЮ БАЗУ В ЧЕТЫРЕ РАЗА **КРЕДИТНАЯ ИСТОРИЯ CRM**

Автор: Айван

ЗАКАЗЧИК
ОЦЕНИВАЕТ
ПОДРЯДЧИКА

С каким выражением лица вы отрекомендовали бы своим коллегам поставщика ИТ-услуг, который работал на вашем проекте?



Когда в 2003 году руководство Инвестсбербанка принимало решение о приоритетном развитии розничного бизнеса, масштабы потенциальной клиентской базы были оценены в несколько миллионов человек. Однако никаких серьезных средств автоматизации взаимодействия с клиентами в Инвестсбербанке не было. Для рассылки праздничных поздравлений, извещений о новых продуктах и планируемых промоакциях использовалась простенькая «самописная» программа, никак не связанная с банковской операционной системой. Следить за тем,

кто кому и сколько должен, когда клиент обращался в банк в последний раз и т. п., менеджерам приходилось вручную. Отрабатывать всю клиентскую базу они не успевали, поэтому ограничивались достаточно узким кругом VIP и особо перспективных клиентов. «На момент постановки бизнес-задачи у нас было четкое понимание: если мы не можем справиться даже с прежними десятками тысяч клиентов, то с миллионами без автоматизации работать будет просто невозможно», — вспоминает вице-президент и СЮ Инвестсбербанка **Геннадий Демишев**.

МЕТОДОМ ИСКЛЮЧЕНИЯ

Задача автоматизации отношений с клиентами была поставлена, но времени на ее решение бизнес-отдел очень мало. Финансирование было открыто в августе 2003 года, а результата требовали уже к декабрю. Если бы не фактор времени, вернее, его отсутствия, ИТ-служба Инвестсбербанка, вероятно, пошла бы по пути своих коллег-конкурентов и создала собственную систему. Именно так поступили основные игроки на рынке банковского ритейла — «Русский стандарт» и Home Credit, автоматизировавшие отношения с клиентами с по-

Специальный спонсор

IBS

Официальный перевозчик Айвана

АЭРОФЛОТ
Российские авиалинии

Официальные консультанты конкурса

COLUMBUS
ИКТ
консалт

Серебряные спонсоры

Галактика
Alpha Integrator

СИСТЕМАТИКА
БОРЛАС
компьютерная фирма

Системный партнер

КВАЗАР-Микро
Особый партнер
SAP

мощью «самописных» систем. Однако времени не оставалось даже на то, чтобы собрать достаточно сильную команду программистов. Заказать разработку на стороне тоже не удалось. «Мы обратились в несколько компаний с просьбой быстро написать для нас систему, которая могла бы справиться с такими объемами данных, но никто за эту задачу не взялся и энтузиазма не проявил», — рассказывает руководитель проекта, начальник управления автоматизации потребительского кредитования Инвестсбербанка **Вадим Мамаев**.

Вариант с адаптацией тиражной системы выглядел достаточно рискованным — в России тогда не было законченных крупномасштабных внедрений CRM. Однако ничего другого не оставалось, нужно было только минимизировать риски такого варианта. Для этого, с одной стороны, требовалось свести к минимуму первоначальные вложения, застраховавшись на тот случай, если сам бизнес по каким-то причинам не пойдет. А с другой — обеспечить гарантированную масштабируемость системы, чтобы при благоприятном развитии событий не пришлось ее менять или переделывать на ходу. Проанализировав представленные на рынке тиражные CRM-

системы, в банке пришли к выводу, что отечественных продуктов, которые могли бы удовлетворить этим требованиям, увы, нет. А одна из двух западных систем, примеры внедрений которых на российских предприятиях имелись, была «заточена» под совершенно чуждую для банка отраслевую специфику. В результате список систем-претендентов сократился до одной строчки, в которой значилось: Siebel. «Siebel — один из лидеров рынка CRM. Это решение, проверенное временем и способное работать с огромным объемом данных. Весь необходимый нам функционал в нем есть. Так что наш выбор оказался, по сути, безальтернативным», — резюмирует Геннадий Демишев.

С партнерами по внедрению выбранной системы определились быстро. «Реально внедрением Siebel в России тогда занимались Sputnik Labs, „РБК софт“ и IBS. Но у IBS как раз развалилась команда по CRM. РБК, уже имевшая за плечами крупные проекты по Siebel, просила за свои услуги дорого. А „Спутник“ мог похвастаться только одним пилотным проектом, зато готов был сделать работу быстро и дешево. На нем и остановились», — рассказывает Вадим Мамаев.

ОЧЕВИДНЫЕ ИСТИНЫ

Бизнес-заказчиком внедрения CRM стал Максим Чернушенко, возглавивший в Инвестсбербанке направление розничного кредитования. Как человек с техническим образованием, он понимал простую, но не для всех очевидную истину: если заказчик четко не опишет, чего он хочет, то может получить совсем не то, что хотел. Поэтому в банке была создана специальная группа из представителей бизнес-подразделений, которая разрабатывала спецификации и требования к системе, а потом оценивала результат и проверяла, насколько адекватно реализованы задуманные бизнес-процессы.

Создание ИТ-решения для автоматизации потребительского кредитования началось с того, что бизнес-технологи набросали общий сценарий работы в системе, изложив таким образом свое видение бизнес-процессов. После этого совместно с внедренцами они составили план-график работ. С учетом имеющихся ресурсов было решено сосредоточиться в первую очередь на той части функционала, которая необходима для выдачи кредитов. А внедрение части, отвечающей за их обслуживание, отложить на более поздние сроки.

«Конечно, мы шли на некоторый риск, — замечает Вадим Мамаев. — Выбранный подход имеет свои плюсы

и минусы. Главный плюс в том, что мы запустили бизнес в намеченный срок: функционал по выдаче кредитов был внедрен, и мы их действительно начали выдавать. Но после этого нам пришлось доделывать систему, которая уже находилась в промышленной эксплуатации, что несколько затормозило ее дальнейшее развитие».

Используя предоставленные заказчиком материалы, исполнители подробно описали все бизнес-процессы с ролями и сценарии действий для каждой роли с вариантами при выполнении различных операций и при выпуске продуктов. Представители банка эту работу одобрили, но внедренцы не торопились разрабатывать рабочие процедуры в системе, занимаясь тщательной проработкой элементов интерфейса. «У „Спутника“ специфическая методика работы, — поясняет Вадим Мамаев. — Можно ведь было ограничиться написанием ТЗ с перечислением функций системы. Они же еще рисовали экраны и присылали эти картинки нам на согласование. А потом мы вместе бились над прототипом системы. Сначала он был с минимальным набором функций — просто переходы между экранчиками, как бы игра в выдачу кредита. Однако в процессе этой игры выяснялось: то, что мы придумали у себя в голове, на деле получается как-то не очень. Приходилось переделывать». Руководитель проекта считает, что работа с промежуточными прототипами очень полезна, особенно в ходе крупных проектов, хотя и требует дополнительных временных затрат: «Во-первых, они дают представление о том, что получается, во-вторых, позволяя следить за работой исполнителей. Прототипы придают уверенности, без них же бывало, что при приближении даты приемки, вдруг понимаешь, что ничего не сделано. Мы тогда очень сильно напрягались, но интерес и желание добиться поставленной суперцели помогали преодолевать трудности».

Проблемы возникали в основном из-за нехватки опыта. У Sputnik Labs это было первое крупное внедрение Siebel, ребята знали систему не очень хорошо и учились в процессе работы. Немногочисленная команда айтишников со стороны заказчика тоже опыта таких проектов не имела, но в ней был сертифицированный специалист по Siebel, которого перед началом проекта предусмотрительно переманили из другого банка. Он понимал, как работает система, и мог обнаружить грубые ошибки.

Изначально бизнес-процессы были составлены без оглядки на базо-

СЛОВО КОНСУЛЬТАНТУ

АНТОН ВАСИЛЬЕВ

руководитель проектов компании ИКТ

С точки зрения целей и задач проект по внедрению системы CRM в Инвестсбербанке абсолютно прозрачен: банку необходимо было обеспечить старт нового бизнеса по кредитованию населения, и эта задача успешно решена. Что касается организации проекта, то бизнес-сценарный подход, использование прототипа системы и моделирование на нем совместно с заказчиком реальной работы — методы весьма эффективные, которые применяет на проектах и наша компания. Сочетание мотивированного заказчика и исполнителя, делающего себе имя на проекте, тоже часто дает очень хороший эффект. Можно отметить и грамотное решение о том, чтобы перестать «переписывать» тиражную систему и использовать стандартный функционал Siebel. Это важные факторы успеха. Но выбор в качестве исполнителя компании, имеющей в багаже лишь один пилотный проект, зато готовой «сделать работу быстро и дешево», был одним из самых серьезных рисков проекта. Предлагая заказчику «сделать работу быстро и дешево», консультанты вынуждены сокращать цену за счет стоимости, которая предусматривается на компенсацию рисков, качество привлекаемых ресурсов и качество результата. Между тем прибыльность нового бизнеса Инвестсбербанка полностью зависит от качества внедрения CRM-системы. В такой ситуации вполне можно было провести анализ эффективности, который, я уверен, показал бы окупаемость затрат и на услуги более опытного внедренца. Впрочем, проектной команде можно только позавидовать профессионально: они приложили много сил, им повезло и у них получилось.

ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТА БЫЛО ОТКРЫТО В АВГУСТЕ 2003 ГОДА, А РЕЗУЛЬТАТА ТРЕБОВАЛИ УЖЕ К ДЕКАБРЮ

вую версию системы. И программисты, не зная, что при адаптации системы можно использовать встроенный функционал и стандартные бизнес-объекты, городили отсебятину. Из-за этого зачастую доработки, элементарные с точки зрения заказчика, обрачивались неоправданно высокими трудозатратами, а потом еще оказывалось, что с нестандартными объектами не могут работать остальные модули Siebel. «Когда мы поняли, в чем дело, то прямо сказали об этом исполнителям, причем в довольно категоричной форме, — комментирует Вадим Мамаев. — Многие заставили переписать, переделать на стандартные объекты. Они шли нам навстречу, для них это был имиджевый проект, так что переделки нам практически ничего не стоили. В целом же внедрение было организовано очень грамотно, и это помогло компенсировать нехватку опыта и квалификации».

На создание первой очереди системы ушло около четырех месяцев — она была готова в декабре и, что называется, с пол-оборота запущена в эксплуатацию. Поскольку внедрение происходило одновременно с выстраиванием нового бизнеса, причин для сопротивления персонала не было — никаких сложившихся процессов или устоявшихся привычек ломать не пришлось. По мнению Геннадия Демишева, проект был просто обречен на успех: «Бизнес совершенно четко понимал — без автоматизации он и шагу не ступит. А когда у бизнеса есть понимание того, что ему жизненно необходимо, он мобилизует на достижение поставленной цели все силы. Тем более когда составлен план развития бизнеса, видны финансовые перспективы, возможные объемы выдаваемых кредитов и прибыльность, которую они обеспечат. А перспектива, нужно отметить, виделась самая радужная. И все эти надежды, не в последнюю очередь благодаря ИТ, оправдались».

В ЧЕМ СИЛА SIEBEL

Сейчас в CRM-системе работают одновременно сотни пользователей — агенты, оформляющие выдачу кредитов в магазинах, сотрудники в центральном офисе и региональных филиалах банка. Все они пользуются «тонким клиентом» (шестая

версия Siebel построена в классической архитектуре «клиент—сервер»), который был основательно переделан при адаптации системы. А вот в банковском call-центре, где трудятся в одной смене 50 операторов, предоставляющих клиентам информацию об оставшейся у них задолженности, графике выплат и возможных вариантах погашения кредитов, установлено полнофункциональное клиентское ПО.

Некоторые заемщики по забывчивости или злонамеренно не погашают кредиты в срок. Сначала им с напоминаниями звонят девочки из call-центра, но если кредит переходит в зону повышенного риска, к уговорам подключается служба возврата долгов, которая тоже работает с системой CRM. В Siebel готовятся отчеты по количеству выданных кредитов в разрезе торговых точек и агентов. Руководители подразделений пользуются этими отчетами для оценки текущей ситуации и работы отдельных сотрудников, сопоставления плана и факта. А вот для более серьезной аналитики в банке существует самостоятельная система — компании SAS Institute. В ней, например, реализованы сложные скоринговые модели для определения платежеспособности и добросовестности заемщиков. Но данные она черпает из Siebel и из операционной банковской системы «Новая Афина». Прозрачную интеграцию всех информационных систем, в том числе карточного бэк-офиса Transmaster, обеспечивает общая технологическая платформа — СУБД Oracle.

До недавнего времени CRM работала в Инвестсбербанке на одном мощном сервере, но когда число клиентов приблизилось к миллиону, нагрузку пришлось разделить. Модернизацию провели с запасом, но без излишеств. «Если клиентская база будет расти так же быстро, нынешней конфигурации хватит на полтора-два года, но к тому времени 16-процессорный сервер для базы данных будет стоить столько же, сколько сейчас мы заплатили за восьмипроцессорный», — поясняет Геннадий Демишев.

Что касается программного обеспечения, то никакой нужды в переходе на новую версию Siebel и тем более на какую-то другую систему пока

не ощущается. Но доработка системы ведется постоянно, поскольку бизнес все время выдвигает новые требования, запускает новые продукты. С большинством запросов от бизнеса ИТ-специалисты банка справляются собственными силами. На место сертифицированного специалиста по Siebel, который вскоре после завершения проекта ушел в «импортный» банк, удалось быстро найти другого человека. Еще один сотрудник был отправлен на курсы, но за сертификацию платить не стали — были уверены в нем и без экзамена. Так что сейчас в штате Инвестсбербанка есть два высококлассных специалиста по Siebel, и одна вакансия открыта с прицелом на будущее (это не считая тех, кто занимается обслуживанием системы, сопровождением пользователей, доработками отчетов, печатных форм). «Хотя мы платим Sputnik Labs за поддержку, но обращаемся к ним все реже и реже, — говорит Вадим Мамаев. — У них появились новые заказчики, выросли цены, и веси они себя стали соответственно. В результате ресурсов, которые мы заложили на прошлый год, оказалось недостаточно. Конечно, лучше иметь поддержку и у себя, и на аутсорсинге, но кое-что мы точно будем делать сами. В дальнейшем хотелось бы быть на рынке первыми и использовать свои наработки для поддержания конкурентного преимущества».

С опытом пришло и новое понимание роли и места CRM в розничном бизнесе банка. По мере освоения обширного функционала системы в Инвестсбербанке стали использовать Siebel для планирования и проведения различных маркетинговых кампаний, продвижения новых услуг. Например, маркетологи банка отобрали по заданным критериям несколько тысяч клиентов и разослали им пробные пластиковые карты, предложив оригинальный продукт, а потом звонили и оценивали востребованность продукта. «Сейчас мы рассматриваем CRM в первую очередь как систему для общения с клиентами, инструмент маркетинга и проверки бизнес-идей. Настоящий Siebel — это все-таки не выдача кредита клиенту, а дальнейшее с ним взаимодействие, — рассуждает Вадим Мамаев. — Это call-центр, рассылка писем, рекламных буклетов. Вот в чем сила этой системы! Стоит ли она своих денег? Для нас — однозначно да, даже с учетом того, что мы используем далеко не весь функционал. Это брэнд, гарантирующий качество услуг. Я считаю, что свои затраты мы окупили полностью» ■

☐ СНИЗИТ ЛИ ЭТО НАШИ ЗАТРАТЫ?

☐ ЭКОНОМИТ ЛИ ЭТО НАМ ВРЕМЯ?

☐ БЫСТРО ЛИ ЭТО ПРИНЕСЕТ ВЫГОДУ?

☐ ЭТО LINUX?

☐ ИЛИ WINDOWS SERVER?

☒ УЗНАЙТЕ ФАКТЫ

КОМПАНИЯ TOMMY HILFIGER ОЖИДАЕТ, ЧТО ПЕРЕХОД С ПЛАТФОРМЫ RED HAT LINUX НА WINDOWS SERVER ПОЗВОЛИТ СОКРАТИТЬ ЗАТРАТЫ НА 25–30%.

«Переход на Windows Server сократит наши затраты на IT-инфраструктуру приблизительно на 25–30 процентов, и это только начало. Наши усилия позволят повысить конкурентные преимущества компании. За шесть месяцев нам удалось разработать полноценный сайт электронной торговли – как раз к новогодним праздникам 2005 года. В будущем мы рассчитываем получить дополнительную прибыль за счет ускорения дизайн-разработок и оптимизации системы поставок».

Эрик Синглтон, директор по информационным технологиям **TOMMY HILFIGER**

Подробнее об успехах наших партнеров – на сайте microsoft.com/rus/getthefacts

Microsoft®
**Windows
Server System™**



IONE → СИТУАЦИЯ

ИТ-СТРАТЕГИЯ «ИРКУТСКЭНЕРГО» ПРЕДПИСЫВАЕТ КОМПАНИИ НЕ СПЕШИТЬ С ВНЕДРЕНИЕМ «ТЯЖЕЛОЙ» ERP, А АВТОМАТИЗИРОВАТЬ КЛЮЧЕВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ОТДЕЛЬНЫМИ «ЛЕГКИМИ» РЕШЕНИЯМИ. РЕАЛИЗОВАВ «ЛОСКУТНЫЙ» ВАРИАНТ, ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ ГОТОВА ИМ УДОВЛЕТВОРИТЬСЯ

КОНЦЕПЦИЯ ДЛЯ ЭНЕРГЕТИКОВ

Автор: Айван

ЗАКАЗЧИК
ОЦЕНИВАЕТ
ПОДРЯДЧИКА

С каким выражением лица вы отрекомендовали бы своим коллегам поставщика ИТ-услуг, который работал на вашем проекте?



ОАО «Иркутскэнерго» — третья по величине энергосистема в России. Входящие в нее ангарский каскад из трех ГЭС — Иркутской, Братской и Усть-Илимской — и 12 тепловых электростанций обеспечивают 8% энергетической мощности страны. Реализацией энергии занимается отдельное структурное подразделение компании — фирма «Энергосбыт», отделения которой работают в девяти городах Иркутской области. Клиентская база «Энергосбыта» включает 347 тыс. бытовых абонентов и более 11 тыс. организаций, среди которых предприятия СУ-АЛ-холдинга, шахты «Востсибугля» и крупнейшие в России алюминиевые заводы, потребляющие, как известно, очень много электроэнергии. В регионе вообще много энергоемких производств, которые вместе с «Иркутскэнерго» и ее дешевой электроэнергией, вырабатываемой ГЭС, составляют уникальную в своем роде экономическую экосистему. Ее равновесие поддерживается низкими

энерготарифами — на сегодняшний день иркутская электроэнергия в пять раз дешевле московской.

В 2001 году у «Иркутскэнерго» появились новые акционеры. Кровно заинтересованные в сохранении «энергетического равновесия», они стали уделять больше внимания информационным технологиям как инструменту контроля и эффективного управления компанией. Кроме того, в российской электроэнергетике началась масштабная реформа, направленная на демонаполизацию и развитие конкуренции в сфере сбыта энергии. Этого было вполне достаточно для того, чтобы руководство «Иркутскэнерго» озаботилось задачей создания современной автоматизированной системы управления.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН

Подход к решению этой задачи был весьма основательным, можно даже сказать, академическим. Все началось с разработки концепции развития информационных технологий

в «Иркутскэнерго». Генеральным подрядчиком по этому проекту была выбрана московская компания IBS. Иркутские энергетики и поныне руководствуются этим стратегическим планом, в который, впрочем, могут быть внесены некоторые корректировки.

Созданная в 2001 году концепция предусматривала, что в пятилетний период, начиная с 2006 года, «Иркутскэнерго» внедрит «тяжелую» ERP-систему, а до той поры ограничится «легким», промежуточным решением по отдельным бизнес-процессам, которое закроет потребности компании на 80–90% и подготовит ее к внедрению большой системы. В первую же очередь рекомендовалось заняться построением ИТ-инфраструктуры, которой в компании, по сути, не было.

«До моего прихода в компанию, — рассказывает **Виктор Селищев**, ставший начальником отдела ИТ «Иркутскэнерго» в 2001 году, — инфраструктура представляла собой совершенный «ИТ-зоопарк». Различные марки серверов, телекоммуникационная сеть в зачаточном состоянии, собранная из разношерстного оборудования, отсутствие единой системы управления ИТ, а по количеству разнообразных операционных систем, используемых на одном предприятии, мы, наверное, были рекордсменами». С унификацией «железа» компания справилась быстро — за два-три года вся инфраструктура была полностью обновлена: корпоративный стандарт по сетевому оборудованию — Cisco, по серверам — HP, ПК для энергетиков собирают под заказ местные компании.

Что касается делового ПО, то разработчики ИТ-стратегии, по сути, рекомендовали идти по пути «лоскутной» автоматизации, внедряя подходящие решения на самых принципиальных для деятельности компании участках. Понятно, что других рекомендаций консультанты дать не мог-

ли, — компания была просто не готова к внедрению большой интегрированной системы. Но в сложившейся терминологии «лоскутная автоматизация» носит все-таки ругательный оттенок. Однако Виктор Селищев уверен, что в грамотном варианте такой подход к автоматизации не унижает компанию, а наоборот, приближает ее к цели, при условии, конечно, что все шаги к достижению этой цели четко продуманы. «Все привыкли, что это термин плохой, — поясняет он, — но такая автоматизация имеет и свои достоинства. С самого начала мы сделали ставку на автоматизацию не отдельных подразделений или филиалов, а основных бизнес-процессов. Для любой компании главные задачи — увеличение доходов и сокращение расходов. Для нас это сбыт энергии и затраты на закупку сырья и ремонт оборудования. Именно эти мы направлениями мы и занялись. Когда автоматизируем и упорядочим эти процессы, накопим данные за несколько лет, можно будет заняться интеграцией или поставить систему верхнего уровня. В любом случае это лучше, чем заставлять всех интегрироваться с нуля — в таком случае мы точно потерпели бы неудачу».

ТЕХНОЛОГИЯ ВЫБОРА

К выбору ИТ-решения компания подошла столь же основательно, как и к разработке стратегии. В 2002 году иркутская консалтинговая фирма «Форус» получила от «Иркутскэнерго» заказ на разработку концепции автоматизированной информационной системы поддержки обслуживания клиентов для компании «Энергосбыт». Концепция определяла, что система должна решать задачу увеличения доходности компании, то есть повышения собираемости «Энергосбытом» платежей за электричество и тепло. Для этого система должна обеспечить возможность перехода от пассивной фиксации отношений с потребителями (заплатил — не заплатил) к активной политике взаимодействия с ними.

На основе этой концепции в начале 2004 года «Энергосбыт» провел тендер по выбору разработчика системы управления сбытом электроэнергии и расчетами с потребителями (АСУСЭ и РП). В нем приняли участие пять ИТ-компаний. Среди предложений были и готовые решения от Oracle (с примером внедрения на «Мосэнерго») и SAP (с примером «Белгородэнерго»), и платформы

для разработки. Выбор был простой, поскольку сложившегося стандарта АСУСЭ для энергетических компаний нет: на разных предприятиях для управления сбытом используются самые разнообразные программные продукты, в том числе «самописные».

«Мы отказались от „тяжелых“ ERP-систем по совершенно объективным причинам, — объясняет Виктор Селищев. — SAP и Oracle имеют, конечно, много плюсов, но и минусов у них достаточно. Бухгалтерские модули этих программных пакетов не „заточены“ под российскую практику, значит, их пришлось бы переделывать. Они дороги в поддержке, пришлось бы создавать целый отдел специалистов, которые после обучения и опыта работы все равно убежали бы в Москву. На периферии это же идея фикс — рвануть в столицу! Уровень зарплат просто несопоставим. И последнее, нам нужен был один функциональный модуль с быстрым сроком внедрения, а западные ERP приносят отдачу, только если внедрены все ключевые модули».

В общем, кто написал концепцию, тот и победил — «Форус» с разработкой на платформе «1С: Предприятие

Целевые телекоммуникации



Наталья Дьяконова,
директор департамента
телекоммуникаций компании КРОК

Территориально распределенные центры обработки данных получили распространение не так давно. Зачастую ЦОД помещали в одном помещении в основном офисе, и сетевая инфраструктура не требовалась. Но для того чтобы ЦОД стал катастрофоустойчивым, он должен быть территориально распределен. К примеру, обязательное условие сотрудничества с западными платежными

— Скажите, пожалуйста, как бы мне отсюда выбраться? — спросила Алиса
— Это в значительной степени зависит от того, куда ты хочешь попасть, — ответил Кот
Льюис Кэрролл. Алиса в стране чудес

Не так давно сеть считалась универсальной средой для передачи данных. Она строилась по принципу: чем выше скорость — тем лучше, и накладывались лишь финансовые ограничения. Однако именно сетевая инфраструктура зачастую становилась серьезным препятствием при внедрении новых ИТ-систем. Опыт показал, что оптимально строить сетевую инфраструктуру исходя из задачи. Идет ли речь о центрах обработки данных, контакт-центрах или системах видеоконференцсвязи — в каждом случае существуют свои особенности и тонкости построения сетевой инфраструктуры.

системами — наличие резервного ЦОД в альтернативном помещении или здании, а для максимальной надежности в другом районе города. Последним подтверждением необходимости распределенного хранения и обработки данных стал пожар в редакции «Комсомольской правды»: архивы, в том числе и в виде электронных копий хранились в том же здании, где находилась серверная комната.

При построении сети для ЦОДов важна не только высокая скорость и надежность соединения, но и скорость переключения системы при отказе одного из элементов. Оптимальным решением для крупных компаний мы считаем архитектуру SAN, так как она позволяет снизить затраты на

системы хранения, обеспечить надежное функционирование приложений и наращивать вычислительные мощности.

При построении сетевой инфраструктуры для систем видеоконференцсвязи важным критерием является качество каналов передачи данных. Мы рекомендуем выделенные линии и каналы IP/VPN с гарантированным сервисом. Интернет-каналы не гарантируют постоянную пропускную способность и не обеспечивают приоритизацию для передачи видео.

Контакт-центр предъявляет к сети свои требования: он используется для распределения звонков и передачи информации о клиентах, и должен быть связан с системой передачи данных. Значит,

для сети необходимы высокие показатели надежности, причем как в аппаратной, так и в программной части. КРОК разрабатывает механизмы резервирования различных компонентов и работы контакт-центра в аварийном режиме: от технических до организационных мер.

Конечно, выбор сетевой инфраструктуры зависит не только от системы, для которой она строится. Не существует типовых сетевых решений для ЦОДов, систем ВКС или контакт-центров. Необходимо оценивать такие факторы, как специфика бизнеса и расположение компании, требования к надежности и функционал системы, предполагаемый режим их работы, уже используемое оборудование и ПО и многое другое.

8.0». Выбор довольно логичный, которому к тому же способствовали дополнительные обстоятельства. Годом ранее «Форус» вместе с IBS уже внедрили в 23 подразделениях «Иркутскэнерго» (420 рабочих мест) систему бухгалтерского учета на 1С. Кроме того, существенным достоинством «Форуса» оказалось его местное, иркутское происхождение. «К любым работам мы предпочитаем привлекать местных квалифицированных подрядчиков», — говорит Виктор Селищев. — У нас есть рычаги влияния на них, что сильно помогает проекту. Любая иркутская фирма получает

был готов, мы договорились, что действовать будем именно так, как написано, и никак иначе».

Работа над проектом началась в марте 2004 года с составления технического задания. Любопытно, что на этот этап был заключен отдельный договор. «В целях минимизации рисков мы заключаем рамочный договор и дополнительные соглашения на отдельные этапы работ», — поясняет начальник управления ИТ. — Если результат нам нравится, мы продолжаем отношения с подрядчиком. Проще договариваться отдельно на каждом этапе, нежели потом сворачивать проект на середине из-за противоречий сторон».

Специалисты «Форуса» разработали четыре подсистемы: финансовую, блоки расчета количества потребленной тепловой и электрической энергии юридическими лицами и подсистему учета расчетов с физическими лицами. Функциональность системы позволяет также вести учет судебных исков и претензий, выявлять точки коммерческих потерь электроэнергии от хищений и самовольных подключений, формировать разнообразные отчеты.

После столь длительной подготовки внедрение приложения прошло довольно быстро. Меньше чем через год после начала проекта, в начале 2005 года, все четыре подсистемы АСУСЭ и РП были введены в промышленную эксплуатацию в пилотных отделениях «Энергосбыта». До конца года система была развернута во всех остальных отделениях сбытовой компании с некоторым отставанием от плановых сроков. «Но это традиционно для любой крупной компании», — пожимает плечами Виктор Селищев. — Временные, финансовые рамки проекта по ходу, как правило, корректируются. У нас это произошло в силу разных объективных причин: не было у нас опыта руководства проектами такого масштаба, да и на других участках работы велись параллельно».

«Параллельные работы» были связаны с реализацией еще двух проектов: внедрением системы учета по центрам возникновения затрат и системы автоматизации блока закупок. Оба решения — на платформе «1С: Предприятие 8.0», первым занимался «Форус», вторым — московская фирма «Акселот». Эти системы должны решать бизнес-задачи по минимизации затрат «Иркутскэнерго». «Дерево затрат» энергетической компании подпитывается, во-первых, закупками всех видов топлива и расходами на внутренние нужды, во-вторых, затра-

тами на обновление и ремонт оборудования. «Чтобы грамотно распределять бюджет между затратными направлениями нашей деятельности, одного бухучета недостаточно», — комментирует Виктор Селищев. — Для этого нужна «считалка», причем достаточно простая, которая в течение года поможет понять, куда, как и на что уходят деньги. Представьте, например, что на одной ТЭЦ на ремонт агрегата уходит 3 млн руб. в год, а на другой станции на такой же агрегат — 5 млн. Возможно, будет выгоднее полностью обновить оборудование на второй станции, которое окупится за два года. Чтобы принять такое решение, нужно посчитать все затраты и выяснить их происхождение».

Внедрение обеих систем завершено в конце 2005 года, и Виктор Селищев уверен, что в наступившем году с их помощью удастся выявить наиболее затратные участки в производстве энергии и принять правильные решения по сокращению затрат.

КОНЦЕПЦИЯ ИЗМЕНИЛАСЬ?

С помощью «лоскутной автоматизации высшего уровня» компания «закрыла» наиболее значимые для себя бизнес-процессы. При этом «лоскуты» построены на одной платформе, так что интегрировать их между собой, или, как это было записано в концепции развития ИТ, внедрить поверх комплексную систему теперь будет гораздо проще. Впрочем, вероятность реализации «концептуального» варианта теперь явно понизилась.

«Задачи нашему департаменту ставит бизнес», — поясняет сложившуюся ситуацию Виктор Селищев. — Если бизнес считает, что нам нужны «легкие» промежуточные решения с быстрым сроком окупаемости и дающие быстрый эффект, — мы внедряем именно такие решения». Предполагается, что система АСУСЭ и РП на «Энергосбыте» окупится за два-четыре года — за счет повышения собираемости платежей за энергию. Еще один источник возврата инвестиций связан с возможностью тиражирования разработанной на «Иркутскэнерго» бытовой и других систем среди региональных энергетических компаний. Руководитель управления ИТ этот вопрос сейчас серьезно прорабатывает и даже считает своей главной задачей. Внедрение же «тяжелой» ERP-системы, по всей видимости, откладывается. «Если результат от внедрения недорогих систем акционеров удовлетворяет, — говорит Виктор Селищев, — то на этом вполне можно остановиться. Пока не появится более серьезная бизнес-задача» ■



СЛОВО КОНСУЛЬТАНТУ

ПАВЕЛ ЗАКОРЮКИН

директор практики «Производство» компании Columbus IT Partner Russia

Для проекта такого масштаба сроки реализации оказались достаточно сжатыми, что свидетельствует о хорошей его подготовке. Все проектные работы были систематизированы: начали с формирования команды, разработки ТЗ и проработки плана проекта, затем приступили к поэтапному внедрению системы, обучению персонала. Здесь стоит отдать должное ИТ-руководителю предприятия, который очень грамотно подошел к управлению проектом и сумел обеспечить согласованность всех работ.

В порядке критики отмечу, что разработанная еще до начала проекта ИТ-стратегия для «Иркутскэнерго», на мой взгляд, не получила полного воплощения при реализации. Но акционеров результат удовлетворил, так что главная цель проекта достигнута. И на этом основании его можно считать вполне успешным.

от нас больше половины своего годового оборота. Поэтому мы можем давить на них и более жестко отстаивать свои интересы. Для крупной же московской компании прибыль от нас может оказаться не слишком существенной, и подрядчик просто откажется от своих обязательств, а мы останемся у разбитого корыта».

ТАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ

Наверное, можно лишний раз не упоминать, что к вопросу регулирования отношений с подрядчиком «Иркутскэнерго» подошла весьма умеренно и аккуратно. «Мы составили план управления проектом, очень четко обозначили наши отношения с подрядчиком», — перечисляет Виктор Селищев. — Определили состав проектной команды, рабочей группы, назначили менеджера проекта с нашей стороны, даже составили список рисков. Все это утвердили на управляющем комитете. Когда документ, регламентирующий все взаимоотношения в рамках проекта, и временные, и функциональные,



ДИРЕКТОР ПО УПРАВЛЕНИЮ СПРОСОМ

ЖЕЛАНИЯ И ЗАПРОСЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ - ГЛАВНАЯ ДВИЖУЩАЯ СИЛА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ. ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЕЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА. В современном мире развитие цепочек поставок и организация производственного процесса вашей компании зависят от потребителей: их желаний и запросов. Чтобы разработка новых продуктов, производственное планирование, поставки и закупки, логистика, сбыт, и все ваше предприятие были подчинены запросам покупателей, Вам нужен мощный инструмент управления. Такой как системы управления предприятием с расширенным функционалом от SSA Global. **Итак, давайте начнем!**

Посмотрите ролик Demand Drives (www.ssaglobal.com/demanddrives/ru), чтобы получить первое представление о том, как ориентировать Ваше предприятие на потребителей. Или позвоните нам: +43 (0)664 4514618.

CPM

CRM

ERP

HCM

PLM

SCM

SRM



IONE → АЙВАН ВНЕДРЯЕТ CRM

ЧЕРЕЗ ДВА МЕСЯЦА ПОСЛЕ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА ПРОЕКТ ПО ВНЕДРЕНИЮ CRM-СИСТЕМЫ SIEBEL В ИД «СЕКРЕТ ФИРМЫ» (СМ. СФ №№ 27, 31, 40 И 48 ЗА 2005 ГОД) ВПЛОТНУЮ ПОДОШЕЛ К ФИНИШУ — ПРОМЕЖУТОЧНОМУ

У ФИНИШНОЙ ЧЕРТЫ

Автор: Айван

В этот сравнительно небольшой промежуток времени втиснулся основной объем работ по адаптации и настройке системы, а также обучению пользователей. «На мой взгляд, со стороны ИД произошёл гигантский прорыв в понимании того, что внедряемая система не может упасть с неба в готовом виде, со всеми необходимыми бизнес-процессами. Ударным трудом экспертной группы, в которой участвовал и Айван, удалось за два месяца практически компенсировать наметившееся отставание от графика. Если в прошлый раз мы говорили о вынужденном сокращении внедряемой функциональности, то сейчас я оцениваю степень удовлетворенности топ-менеджмента системой в 120%», — не скрывает удовлетворения руководитель проекта со стороны «АРСТЕЛ консалтинг» **Михаил Аксельрод**.

КОНТАКТЫ, ПРОДАЖИ, МАРКЕТИНГ, АНАЛИТИКА

«Ударный труд» выглядел следующим образом. Сессии для ключевых пользователей проводились дважды в неделю по четыре часа. До новогодних каникул удалось согласовать требования к блоку Contact Management, который включает функционал для ведения базы данных о компаниях и контактах, а также планирования и контроля исполнения действий. Приемка блока состоялась уже в первый рабочий день нового года, и сразу же после этого началось обучение первого потока конечных пользователей. «Мы предполагали использовать метод самообучения, когда основную массу сотрудников учат ключевые пользователи. Но они, сославшись на сильную занятость, от этого отказались, и нам пришлось учить всех, — сетует Михаил Аксельрод. — По первому функциональному блоку мы обучили 40 человек по полной программе и еще 16 помощников руководителей — по укороченной, что для нас является своеобразным рекордом».



ЛЮДИ, УЖЕ ЗНАКОМЫЕ С ИНТЕРФЕЙСОМ СИСТЕМЫ, ОСВАИВАЮТ НОВЫЙ ФУНКЦИОНАЛ В ПОЛТОРА РАЗА БЫСТРЕЕ

Экспертная группа тем временем продолжила обсуждение следующего блока — «Продажи». Дебаты затянулись до февраля. Приемка этой части системы, в которой реализуется работа с потенциальными сделками (так называемая воронка продаж), цено-

выми предложениями и заказами, из-за обилия замечаний не уложилась в рамки одной сессии. В итоге блок был принят без повторного просмотра с условием, что подрядчик реализует все зафиксированные в протоколе модификации. На обучение этому

функционалу оставалась всего одна неделя, поэтому было решено сформировать две «ударные» группы из 16 самых продвинутых пользователей из отдела рекламы. «Обучение второму блоку показало, что люди, уже знакомые с интерфейсом системы, осваивают новый функционал в полтора раза быстрее», — замечает консультант.

Ресурс, потраченный на доработку блока продаж, пришлось позаимствовать из работ по блоку «Маркетинг». Как признают сами консультанты, хотя основные функции по регистрации и привязке акций в нем реализованы, изначально он виделся как нечто большее. Пару сессий по этому функционалу экспертная группа провела, предложения и договоренности зафиксировали, но до официальной приемки и обучения дело так и не дошло. Не удалось реализовать в системе и сколько-нибудь серьезную аналитику. «Вы так и не успели сформулировать свои требования, но это не страшно», — утешает Михаил Аксельрод. — Аналитика начинает работать лишь при наличии реальных данных, когда становится понятно, как ими можно оперировать и чего не хватает. Обычно это происходит через шесть-восемь месяцев после начала активной работы в системе, так что время у вас еще есть». И тут же дает рекомендации: в рабочей CRM-системе аналитику делать не стоит, лучше для этого приобрести лицензии на Siebel Analytics или даже специализированную аналитическую систему типа SAS.

ГЛАВНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

Краткий перечень того, что было реализовано в CRM-решении Siebel для

ИД «Секрет фирмы», составленный консультантами по просьбе Айвана, занимает больше половины журнальной страницы. Мы не приводим его здесь не только из-за нехватки места, но и по причине того, что мнения ключевых пользователей о его полноте несколько разошлись.

Дадим лучше слово консультанту. Михаил Аксельрод главным результатом проекта считает приобретенный заказчиком опыт внедрения корпоративной информационной системы: «В ходе своего первого внедренческого проекта компания учится принимать решения и нести за них ответственность. Этот опыт я считаю одним из важнейших результатов проекта, который в целом можно считать успешным. И не только потому, что были реализованы какие-то требования заказчика. Не менее важно, что они были сформулированы, и можно проследить связь между начальными установками и тем, что было сделано. За два месяца до окончания проекта мы смогли развернуть его вспять и фактически все переделали. Под конец мы вошли в хороший ритм, но аппетит приходит во время еды: к концу работы заказчик начинает понимать, что же ему действительно нужно, и всегда возникает ощущение, что если бы времени было чуть больше, можно было бы сделать все гораздо лучше. Это нормально. И очень важно, чтобы процесс выработки новых бизнес-требований и постановки новых бизнес-задач в компании не прекращался. Сейчас вы используете, быть может, 10% возможностей платформы Siebel, остальные 90% — это ре-

зerv, который позволит вам развиваться без ограничений еще 10–15 лет. Наверное, ваши нынешние потребности могла бы покрыть и более «легкая» система. Не исключая даже, что ее внедрение проходило бы менее болезненно и быстрее, но и предела ее возможностей вы достигли бы гораздо раньше. А менять одну систему на другую гораздо сложнее, чем внедрять на пустом месте. Выбрав Siebel, вы эту «ломку» отодвинули на максимально возможный срок».

СЛОВО ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ

Консультанты подводят итоги, внедренческая команда издательского дома строит планы по дальнейшему развитию системы (об этом мы расскажем в следующих сериях), а сотрудники начинают новую жизнь с Siebel. Беседуя с прошедшими обучение пользователями, Айван тоже с удовлетворением отметил, что никаких явных признаков пресловутого «сопротивления персонала» пока не наблюдается. Несмотря на некоторые неудобства, без которых, по словам опытных консультантов, не обходится ни один крупный внедренческий проект, сотрудники сохраняют позитивный настрой и возлагают на систему большие надежды. Трудности же воспринимают как явление неизбежное, но временное, а их причины склонны искать прежде всего в собственной неопытности.

«Я о такой программе просто мечтал», — говорит менеджер по рекламе Кирилл Ваха. — С ее помощью и с клиентами работать проще, и с руководством общаться. Потому



ВИРУСНАЯ ЭПИДЕМИЯ?

Обеспечьте себе защиту!

TREND MICRO — мировой лидер на рынке сетевых антивирусных продуктов и средств для обеспечения безопасности Интернет-контента — предлагает свои решения компаниям любого масштаба.

Мы обеспечиваем бесперебойную работу вашей сети, защищая ее от непредсказуемых угроз — вирусов, червей, спама и шпионских программ.

Компания Trend Micro представлена в России и странах СНГ через широкую сеть сертифицированных реселлеров и системных интеграторов, которые предлагают консультации по антивирусной защите, обучение и послепродажную поддержку продуктов Trend Micro.

ВЫ МОЖЕТЕ ПОЛУЧИТЬ БЕСПЛАТНО ПОЛНОФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ТЕСТОВЫЕ ВЕРСИИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ TREND MICRO У НАШИХ ПАРТНЕРОВ

<http://www.apl.ru/resellers/>



www.trendmicro-europe.com

что руководство всегда в курсе текущих дел, и не спрашивает каждый раз: а что там у тебя с этим клиентом? Теперь у нас все записано, информацию видят все, и вопросы задают только по существу. Время, уходившее раньше на выяснения и объяснения с начальством, высвобождается для работы с клиентами. Правда, пока этой экономии не видно — много времени приходится тратить на освоение системы, но вскоре, я думаю, все дойдет до автоматизма, и результат станет очевиден. Иногда

что проделала сегодня, и те, что наметила. За десять дней у меня образовался уже достаточно большой список из 86 компаний и полторы сотни действий. Правда, пока я вношу только основную информацию: название, контакт, телефон и e-mail. А вот адрес не указываю, иначе просто погрязну в мелочах. Потихонечку все начинает приобретать какие-то определенные формы, но пока еще очень непривычно. Слишком много телодвижений уходит у меня на то, чтобы отобразить в системе всю нужную мне ин-

ал ощущается большой. Практически все пользователи выдвигают какие-то рацпредложения. Явно ощущается их желание сделать систему удобнее и лучше. «Мне кажется, что эта программа была бы гораздо полезнее в работе, если ее еще немножко модифицировать», — говорит менеджер по рекламе **Анна Кулагина**. — Вот, например, когда приходит напоминание, то непонятно, что, собственно, делать-то, куда и кому звонить, если ты не напишешь этого сам в названии действия. Кроме того, сейчас нельзя напрямую перейти из напоминания в карточку действия — приходится открывать список действий и искать в нем, какое же действие нужно выполнить».

«Сейчас мы просто храним в системе информацию о клиентах и можем назначать себе какие-то задачи, — делится впечатлениями менеджер отдела розничных продаж **Анна Васильева**. — Но прописанных схем выполнения каких-то стандартных операций в системе пока нет. Таких, знаете, алгоритмов, чтобы при выполнении одного действия и в зависимости от результата, который ты поставил, возникала бы следующая задача. Соображений по поводу того, как можно улучшить эту систему, у нас очень много, и если нам дадут отмашку, то мы с удовольствием все это напишем». А ее коллега **Елена Королева** высказывает соображения по методике дальнейшего обучения пользователей: «Преподаватели показывали нам очень много вариантов того, как можно выполнить одну операцию, например, занести или найти нужный контакт. Но когда с вариантами перебор, начинаешь путаться. Хотелось бы получить более четкий алгоритм работы с системой».

Адаптация и настройка системы шла параллельно с обучением пользователей, и о том, какие новшества вносились в нее по ходу дела (например, интеграция с почтовым сервером, так что электронные письма теперь можно отправлять прямо из Siebel), как выяснил Айван, знают немногие. Восполнить этот пробел предстоит в ближайшее время, и главную роль в решении этой задачи консультанты отводят группе ключевых пользователей. «Требования к системе ставили топ-менеджеры, которые принимают и стратегические, и ежедневные оперативные решения. Они лучше всех понимают, почему система работает именно так, а не иначе, поэтому было бы здорово, если бы они теперь сами взялись за обучение», — пагубствует Михаил Аксельрод ■

ЭКСПЕРТНАЯ ГРУППА ТЕМ ВРЕМЕНЕМ ПРОДОЛЖИЛА ОБСУЖДЕНИЕ СЛЕДУЮЩЕГО БЛОКА — «ПРОДАЖИ». ДЕБАТЫ ЗАТЯНУЛИСЬ ДО ФЕВРАЛЯ

в системе возникают «глюки»: например, когда выскакивает «напоминалка», я не могу отложить действие, потому что нужная кнопка прячется где-то за рамкой. С календарем у некоторых возникают трудности, но лично я им не пользуюсь. Для меня главная проблема сейчас — психологическая. Один раз я серьезно «пролетел» из-за того, что слишком доверился системе. Флажок в нужном месте не поставил, и она мне не напомнила о встрече. Обнаружил промах только к концу дня, когда система это дело пометила как просроченное. Пришлось извиняться. Вот и получается, что такие вещи пока все равно нужно держать в голове или где-то дублировать. Система даже самых мелких ошибок не прощает, одна оплошность — и ты пропал».

Из трех сотен компаний, с которыми приходится работать Кириллу, он занес в систему около сотни и запланировал столько же действий. В общей сложности, по его оценкам, на это ушло около пяти часов чистого времени, которые он сумел выкроить в течение десяти рабочих дней.

На компьютере менеджера по рекламе **Натали Савиной** окно Siebel открыто постоянно: «Первое время, пока мы разбирались с системой и бегали друг к другу с вопросами и криками, количество звонков, которое я успевала сделать за день, резко сократилось. Оно и сейчас еще процентов на 30 меньше, чем обычно, но я для себя выработала четкий алгоритм, как переходить с одной базы на другую, и стала работать совершенно спокойно, без нервов и истерик. Как только делаю звонок, сразу заново контакты, создаю в базе компанию, привязываю действия — те,

формацию о контакте. В Excel я сразу видела, о чем мы говорили с клиентом в прошлый раз, как он относится к нашим изданиям, получает их по подписке или покупает и т. п. В Siebel все это разнесено по разным zakładкам. Заметки по медиапланированию — в комментариях к компании, отношение менеджера к журналу — в комментарии к контакту. Получается, что если нужно позвонить и я открываю карточку действия, то вижу общую информацию о компании, а чтобы посмотреть предысторию, мне приходится заходить в список компаний или контактов, через запрос найти нужный элемент, а потом просмотреть все привязанные к нему действия, которых скоро будет уже не два, а десятки. Хотелось бы научиться делать все это быстрее».

Необходимость освоения нового инструмента осознают даже самые консервативные пользователи. «Мне все это не нравится по определению, я вообще не люблю компьютеров и предпочитаю работать на бумажках», — говорит старший менеджер по рекламе **Майя Иванникова**. — Но ничего сложного для меня в этой программе нет, все понятно. Если что-то не работает, меня это не смущает, только вот времени, которое сейчас приходится тратить на ручной ввод данных, жалко. Особенно если система, как это довольно часто случается сейчас, на начальном этапе, подвисает. Наверное, когда она заработает стабильно, это будет удобный инструмент».

Ощущение соавторства может служить мощным фактором мотивации персонала при внедрении корпоративных систем. В ИД «Секрет фирмы» он пока не задействован, но потенци-

Ваши способности. Наше вдохновение.
Microsoft®



Контейнерный перевозчик, производящий
15 миллиардов транзакций в год,
работает на SQL Server™ 2005.

Mediterranean Shipping Company, второй по величине контейнерный перевозчик в мире, осуществляет доставку 7 миллионов контейнеров в 116 стран. Перенос критически важной базы данных размером 5TB на SQL Server™ 2005 позволил компании увеличить доступность базы до 99,999%.* Подробности – на microsoft.com/rus/bigdata

* Результаты индивидуальны в каждом отдельном случае и основаны на совместном использовании с Windows Server 2003 Enterprise Edition. Также они зависят от многих факторов: технического и программного обеспечения, критически важных операционных процессов и профессионализма персонала.

© 2006 Microsoft Corporation. Все права защищены. Владелец товарных знаков Microsoft, Windows, Windows Server, Windows Server System, зарегистрированных на территории США и/или других стран, и владельцем авторских прав на их дизайн является корпорация Microsoft. Другие названия компаний и продуктов, упомянутых в тексте, могут являться зарегистрированными товарными знаками соответствующих владельцев.

Microsoft® 
**Windows
Server System™**

ПЯТЬ ПРИМЕРОВ

Когда иностранцы предпочитают своих

Российские компании любят доверять ключевые должности иностранцам (примерами могут послужить последние назначения в «Базэле», МДМ-банке, МТС, группе «Руст»). Иностранцы же до сих пор недооценивают российских менеджеров.



ЕВГЕНИЙ ЛАЗИН

№

1

Укрепление замещением.

«В 2006 году мы планируем усилить руководящий состав МПЗ „Кампомос“ и значительно увеличить объем инвестиций в России», — сообщила в январе испанская компания Campofrio, владеющая упомянутым заводом. Усиление состояло в том, что сначала топ-менеджер Campofrio Хосе Мигель Гарридо занял пост председателя совета директоров «Кампомоса», а затем (на прошлой неделе) получил и полномочия генерального

директора предприятия. Бывшему гендиректору «Кампомоса» Федору Огаркову (на фото) была предложена должность советника Гарридо. Огарков возглавил «Кампомос» в мае 2004 года, когда продажи завода снижались уже третий год (ранее он руководил дивизионом «Русагро-масло» в группе компаний «Русагро»). Он провел масштабные сокращения: персонала — почти наполовину, ассортимента — более чем на треть. При этом завод наладил выпуск новых видов продукции. Оборот «Кампомоса» в 2005 году вырос до \$127 млн против \$125 млн годом ранее. □

Чужеродное влияние. Российской «дочкой» корпорации Mars пять лет руководили российские же генеральные менеджеры: Александр Изосимов, заслуживший назначение в европейскую штаб-квартиру Mars, а затем Игорь Салита, работавший ранее коммерческим директором «Марса». Летом 2003 года Изосимов ушел в «Вымпелком», а Салита — в «Нестле фуд». По слухам, увольнение Салиты «подготовили» менеджеры-экспаты, с которыми он не смог найти общий язык. Гендиректором «Марса» был тут же назначен экспат — Ричард Смайт из коммерческого департамента корпорации Mars. □

№

№

Когда дело сделано. В апреле 2002 года компания Bacardi-Martin задумала создать в России свою дистрибуторскую фирму и предложила заняться этим Андрею Осипову — менеджеру с большим стажем организации продаж импортного алкоголя, в том числе в корпорациях UDV и Seagram. Осипов фирму создал (она была названа Beverages & Trading) и через год ушел с поста гендиректора. Как объяснял он сам, из-за разногласий с главой представительства Bacardi-Martini Карло Радикатти. После ухода Осипова Радикатти лично возглавил B&T. И руководит компанией до сих пор. □

№

Редкое везение. В феврале 2001 года холдинг «СладКо», созданный инвестиционным фондом Baring Vostok Capital Partners (BVCP), возглавил директор одной из вошедших в него фабрик Валерьян Хубулава (на фото). Когда консолидация операций в холдинге была завершена, Хубулаву повысили до председателя совета директоров. Но уже несколько месяцев спустя, в октябре 2002 года, на этой должности его сменил управляющий партнер BVCP Майкл Калви. Впрочем, Валерьян Хубулава внакладе не остался — он обменял принадлежавшие ему 10% акций «СладКо» на контрольный пакет фабрики «Заря», где работал ранее. □



ВАЛЕРЬЯН ХУБУЛАВА

№

Деньги решают все. Когда в июле 2001 года германская компания Stollwerck продала корпорации Kraft Foods шоколадную фабрику «Покров», ее гендиректор Владимир Фомичев совершил карьерный рывок. Он был назначен генеральным директором Kraft Foods в России вместо американца Джима Квина. Фомичев продержался на этой должности до июня 2004 года. Тогда руководство Kraft Foods решило открыть своей российской «дочке» кредитную линию на \$60 млн — на развитие. Неудивительно, что в преддверии таких инвестиций должность гендиректора получил «свой человек» — Мишель Бун, проработавший в Kraft Foods более десяти лет. □



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
СЕКРЕТ ФИРМЫ

конференция

Секреты успешных ценовых решений: как определить оптимальную цену

1 марта 2006 год, Москва, отель Holliday Inn Lesnaya

Конференция адресована руководителям, коммерческим и финансовым директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, заинтересованным в получении информации об эффективных стратегиях определения оптимальной цены на продукты и услуги компании.

10.00–10.30 Регистрация

10.30–11.00 Всесторонние ценовые исследования на примере GfK Price Challenger.
Кай Зиверт, руководитель отдела Ad Hoc FMCG, GfK Rus

11.00–11.30 Примеры успешного использования ценовых манипуляций.
Илья Гамов, директор по маркетингу, «Айсберри» (ГК «Рамзай» до 2005 года)

11.30–12.00 Методы исследования потребителей при ценообразовании с ориентацией на спрос.
Александр Некипелов, генеральный директор, «Бельпостель»

12.00–12.30 кофе-брейк

12.30–13.00 Как учитывать затраты при выборе цены.
Елена Комкова, директор департамента закупок, торговая сеть «Старик Хоттабыч»

13.00–13.30 Цена, как элемент маркетинговой политики.
Ричард Коллинз, директор по розничным операциям, сеть универсамов «Патэрсон»

13.30–15.30 Мастер-класс «Ценообразование в ритейле: как максимизировать прибыль».
Ведущий – профессор Игорь Липсиц

15.30–16.00 кофе-брейк

16.00–16.30 Экономическая и маркетинговая логика управления ценообразованием в компании.
Надежда Копытина, президент ГК «Лёдово»

16.30–17.00 Можно ли контролировать конечную цену продаж.
Алексей Горбунов, руководитель отдела продаж, ГАММА

И.В. Липсиц — д.э.н., профессор, заведующий кафедрой маркетинга факультета менеджмента Государственного университета — Высшая школа экономики, замдекана Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ. Автор курсов «Маркетинг-менеджмент» и «Управление ценообразованием», а также автор нескольких книг по ценообразованию.

Стоимость участия – \$320 (без учета НДС)

Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.

Для подписчиков ИД «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731 (доб. 20-47)

www.sf-online.ru (раздел «Семинары»), e-mail: conference@sf-online.ru

Информационные спонсоры:

retail.ru

RETAILER^{RU}

ФИНАМ

1С • УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ 8.0

ПЛАНИРОВАНИЕ
ПРОИЗВОДСТВА

УПРАВЛЕНИЕ
ЗАТРАТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ
ДАННЫМИ
ОБ ИЗДЕЛИЯХ

ПЛАНИРОВАНИЕ
РЕМОНТОВ

УПРАВЛЕНИЕ
ФИНАНСАМИ

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

ВЗАИМОРАСЧЕТЫ

БУХГАЛТЕРСКИЙ
И НАЛОГОВЫЙ УЧЕТ

УЧЕТ ПО МСФО,
КОНСОЛИДАЦИЯ
ОТЧЕТНОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ
ЗАПАСАМИ

УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДАЖАМИ

УПРАВЛЕНИЕ
ЗАКУПКАМИ

УПРАВЛЕНИЕ
ОТНОШЕНИЯМИ
С КЛИЕНТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
И РАСЧЕТ ЗАРПЛАТЫ

WWW.V8.1C.RU