

Как из одного сильного бизнеса
получилось два слабых с15

Четыре первых вопроса компании с20

Сорок свежих бизнес-идей с34

Кому ЮКОС раздал 85 млн акций с29

Секрет фирмы

ТЕМАТИЧЕСКИЕ
СТРАНИЦЫ
ЖУРНАЛА
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ
№19 (374)
22.05.2002



Как заставить место продажи продавать с24





Рецепт «Калины»

Тимур и его команда

6–14



ТЕМАТИЧЕСКИЕ
СТРАНИЦЫ
ЖУРНАЛА
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ
№19 (374)
22.05.2002

В ЭТОМ НОМЕРЕ

- | | | |
|----|----------------------------|-------------------------------|
| 20 | МЕНЕДЖМЕНТ | Тест на продажность |
| 24 | МАРКЕТИНГ | Соки — налево, пиво — направо |
| 29 | ПЕРСОНАЛ | Опционеры компании |
| 32 | ФИНАНСЫ | Что стоит за стоимостью |
| 15 | Работа над ошибками | Тризна по «Тризе» |
| 34 | Бизнес-решения | Свежий взгляд на насосы |
| 38 | | Супермасло с проблемами |
| 40 | Бизнес-школа | Курсы идей и связей |
| 4 | Дневник наблюдений | |
| 44 | Книги для бизнеса | |

В КАЖДОМ НОМЕРЕ

дневник наблюдений Кирилла Харатьяна



Странная у них любовь к крошечным крокодильчикам

АТОМНАЯ ВОЙНА

Сначала-то в этом подмосковном хозяйстве в специальных голландских инкубаторах индюков вылупливали из голландского материала, но потом пришли новые хозяева, фермеры, кормильцы отечества, и смотрят — бессмыслен подмосковный индюк: проще договориться в Польше, взять в районе Хожува у артельщиков левых польских индюков, уже замороженных, поставить прямо там же подмосковное клеймо и по левым накладным отправить в Израиль. В Израиле индюки вместо свиней, там из них делают ветчину, колбасу и даже отбивные. Почему евреи предпочитают именно подмосковных индюков, неясно; фермеры, правда, пели, что экология уж очень (это под Москвой-то!) хороша. Какая там экология: в Израиле зря считают, будто едят русских индюков. А чтобы не простаивали мощности, кормильцы в голландских инкубаторах подращивали модных сельскохозяйственных страусов, мелких аллигаторов (максимальная длина 19 см) и сухопутных черепах — на продажу. Заработок, говорят, только маленький. Зато социальная стабильность, и крестьянам за крокодильчиками ухаживать интереснее, чем за глупой птицей индюком. Со стороны же, если не знать про город Хожув и евреев, — странно: люди в дорогих костю-

мах, на джипах занимаются бесприбыльным почти что делом! Благотворительность? Вряд ли. Наверное (про Хожув, договорились, не знаем), просто любят живую природу, крокодилы им близки. Не располагая сведениями про такую вот Хожув, вообще нечего делать в русском бизнесе. Мне вот непонятно: Альфа-банк зачем не давал МДМ-банку взять Конверсбанк? Ведь «Альфа» в начале славных дел в Конверсбанке ничем не владела! А пожалуйста — суды. И Центробанк запрещает восьмью эмиссию Конверсбанка, и вот у МДМ уже нет контрольного пакета. И еще ЦБ проверяет Конверсбанк и находит там ужас. «Альфа» в этом не участвует, но откуда-то все знает и даже рассказывает в доверительных беседах, как МДМ стремится поработать атомную отрасль и про подозрительную близость МДМ к бывшему министру Адамову Евгению Олеговичу. Потом «Альфа» все-таки покупает акции Конверсбанка — но, оказывается, только для того, чтобы ликвидировать его и вернуть затраченные на покупку деньги. МДМ любит трубы, холдинг у них трубный. А «Альфа», у которой нефтяной бизнес в виде ТНК, интересуется метзаводом в Таганроге. Трубы там делают, и еще там уперся директор, некто Бидаш, и не отдавал свои акции «Альфе». Помните, таганрогские рабочие сначала дорого продали «Альфе» акции, а потом от нее же оборонялись. Так вот: МДМ купил у этого Бидаша

его акции — если наплевать на решения некоторых судов, то у МДМ теперь контрольный пакет. Но зачем! Совсем не потому, что МДМ нужны лишние мощности трубы делать, нет: чтобы «Альфу» вынудить продать акции «Тагмета» и чтобы она отстала от Конверсбанка. А где у них там Хожув, я все равно не понимаю, потому что, как говорят, атомные (в обоих смыслах слова) деньги, за которые вроде бы война, потекли через какой-то СВА-банк.

Невозможно в этой Москве просто даже переночевать

ВОЗДУШНЫЙ БОЙ

«Аэрофлоту» очень хочется избавиться от советского прошлого и стать настоящей авиакомпанией — не разводить шпионов в своих зарубежных представительствах, не возить кого ни попадя бесплатно в связи с государственными нуждами, не летать на шумных и прожорливых советских самолетах. Даже курить «Аэрофлот» на своих рейсах запретил во имя цивилизации — хотя это было настоящее конкурентное преимущество. Хочется же всякой настоящей авиакомпании главным образом пассажиров бизнес-класса, они приносят самую большую прибыль. Бизнес-пассажиры любят первые утренние рейсы — проснулся, побрился, в Шереметьево спокойно попил пивка, за время полета практически проветрился, прилетел, а весь день впереди. Такие рей-



сы из родных портов обычно выполняет местный перевозчик, и в «Аэрофлоте» как-то не беспокоились. В немецкой Lufthansa же решили, что если их самолет переночует в Москве, то он не хуже аэрофлотовского сможет снять бизнес-сливки с московских пассажиров, летящих в ФРГ. Удивительно, но авиационные власти РФ не разрешили немцам ноче-



БЕСПЛАТНАЯ ПОДПИСКА НА «СЕКРЕТ ФИРМЫ» НА СЕНТЯБРЬ–НОЯБРЬ 2002 ГОДА с. 46

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

С СЕРЕДИНЫ СЕНТЯБРЯ 2002 ГОДА «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

- будет выходить в два раза чаще — не раз в месяц, а раз в две недели,
- станет в полтора раза объемнее — 72 страницы вместо 48-и,
- перестанет быть составной частью журнала «Коммерсантъ Деньги» и начнет новую жизнь — как самостоятельное издание.

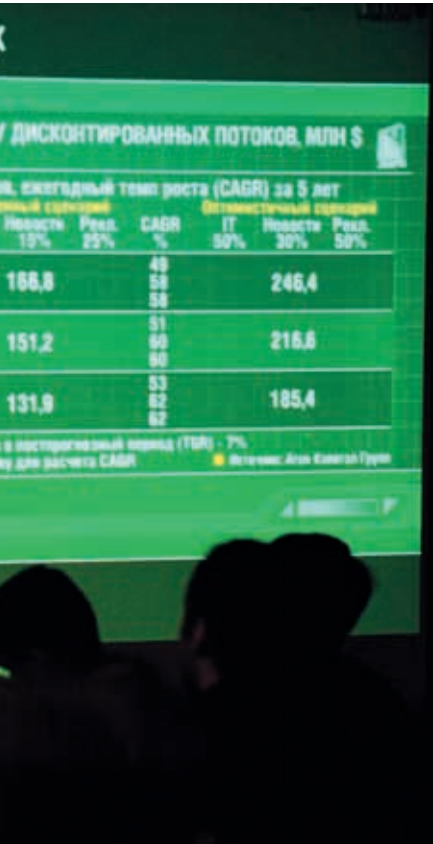
НО ГЛАВНОЕ: ВЫ ИМЕЕТЕ ВОЗМОЖНОСТЬ ОФОРМИТЬ БЕСПЛАТНУЮ ПОДПИСКУ НА «СЕКРЕТ ФИРМЫ» НА СЕНТЯБРЬ–НОЯБРЬ 2002 ГОДА.

Просто заполните анкету, опубликованную на с. 46, и пришлите ее в редакцию по факсу (095) 158-69-09 или по электронной почте sf-online@kommersant.ru.

Или зайдите на сайт www.sf-online.ru и заполните электронную версию анкеты.

Будем рады видеть вас среди привилегированных подписчиков «Секрета фирмы».





ВАЛЕРИЙ МЕРЛИНОВ. «Ъ»

Успехи РБК на фондовом рынке очень не понравились его конкурентам по информационному бизнесу

вать в Москве. Немцы разозлились и запретили «Аэрофлоту» вечером летать в Мюнхен. А все советское прошлое давит. Раньше в ФРГ из России летал только «Аэрофлот», теперь еще семь, что ли, авиакомпаний. В сумме русских рейсов в Германию и назад получается на полтора десятка больше, чем немецких в Россию. Русским хоро-

шо, немцам обидно. «Аэрофлот» вроде бы не может отвечать за другие авиакомпании, но по советской традиции приходится.

Информация пошла как-то подозрительно хорошо

СТРАТЕГИЯ

Однажды возле офиса инвестиционной компании «Атон» раздался взрыв мощностью 50 грамм тротилового эквивалента. Специалисты по инвестициям высыпали на улицу, испугавшись. Милиционеры успокаивали их, говорили — простая шалость. Подобного же рода взрыв сама компания «Атон» устроила на фондовом рынке, разместив первое в российской истории «начальное предложение всем желающим», в просторечии именуемое initial public offering, IPO. Желающих оказалось так много, что спрос внятно превысил предложение, а аналитики прямо удивились и стали говорить, что это какая-то фондовая шалость, потому что не может же капитализация ОАО «РБК Информационные системы» составлять почти \$85 млн! Впрочем, «Атон» примерно в такую сумму и оценивал компанию. А завистливые конкуренты («Интерфакс» и «Прайм-ТАСС» в частности) тут же стали говорить, что РБК преувеличивает и свою роль на информационном рынке, и число подписчиков, и что теперь доверие к информационным компаниям подорвано навсегда. Даже если это так, победителей вроде бы не судят. Тем более что покупатели акций РБК считают, что наживутся на них. **СФ**

Пойди разберись

Прежде чем выйти на рынок, компания должна ответить на несколько вопросов. Например, с кем она будет конкурировать? С другими российскими компаниями, с западными или юго-восточными? Затем — что продавать? Какой предложить товар, чтобы покупали только его, а про конкурента забыли? Еще нужно решить — продвигать один товар или сразу несколько? С одной стороны, есть смысл подчеркивать преимущества одного. А с другой — почему бы не застолбить побольше места на рынке? Кому продавать — всем или избранным — тоже вопрос немаловажный. Во что выгоднее вкладывать деньги — в уникальную марку или в «ширпотреб»? В первом случае можно получить наибольшую норму прибыли за счет уникальности продукта, во втором — благодаря минимизации издержек, например, за счет производства. Ну и, наконец, где все это продавать — на внутреннем рынке или внешнем? Вроде бы сначала нужно завоевать российский рынок, а уже потом выходить на западный. Но мысль эта спорная. К примеру, на нашем рынке для вашего продукта вообще может не оказаться места. А на западном ваш товар очень даже востребован. Пойди разберись. Не совсем понятно и как продавать. Напрямую или через посредников? Тут тоже нет универсального ответа. А правильно выбранный канал сбыта — важное конкурентное преимущество. Предположим, вы правильно ответили на все вопросы. Но ведь это еще не все. Нужно заставить конкретного потребителя купить ваш конкретный товар в конкретном месте продажи. Как это сделать? К счастью, хоть здесь есть универсальные ответы.

МАРИНА ИВАНУЩЕНКОВА,
главный редактор

Секрет фирмы

МАЙ 2002
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНУЩЕНКОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК СЕРГЕЙ ЕМЕЛЬЯНЕНКО
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
БИЛЬД-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ШЕСТАК
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ОЛЬГА ЕРЕМЕНКО
ИЛЛЮСТРАЦИИ ЛЕОНИД ФИРСОВ
ДИРЕКТОР ПРОЕКТА ЮРИЙ КАЦМАН
АВТОР ДИЗАЙН-МАКЕТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ
ВЕРСТКА, ЦВЕТООДЕЛЕНИЕ,
ИЗГОТОВЛЕНИЕ ФОТОФОРМ
 ДИЗАЙН-БЮРО «КИТАРТ», ТЕЛ. (095)195-9634,
 ДИРЕКТОР НИКИТА ГОЛОВАНОВ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ ФОТОАГЕНТСТВО ИД «КОММЕРСАНТЪ», ДИРЕКТОР ЭДДИ ОПП
ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА ИНФОРМЦЕНТР ИД «КОММЕРСАНТЪ», ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР СТУКАЛИН
СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ИД «КОММЕРСАНТЪ», ТЕЛ. (095)943-9110, 943-9108, ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ИЛОНА ДАНИЛОВА, РУКОВОДИТЕЛЬ РЕКЛАМНОЙ СЛУЖБЫ ВАЛЕРИЯ ЛЮБИМОВА
АДРЕС РЕДАКЦИИ: 125080, МОСКВА, УЛ. ВРУБЕЛЯ, Д. 4, СТР. 1 ТЕЛ. (095)943-9117
ДЛЯ ПИСЕМ: 125080, МОСКВА, УЛ. ВРУБЕЛЯ, Д. 4, СТР. 1
E-MAIL: SF-ONLINE@KOMMERSANT.RU
СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ: ТЕЛ. (095)195-0075, 195-0208, ФАКС (095)195-0060

ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ, ОПУБЛИКОВАННЫХ В ЖУРНАЛЕ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», ДОПУСКАЕТСЯ ТОЛЬКО С РАЗРЕШЕНИЯ АВТОРОВ (ИЗДАТЕЛЯ) И С ПИСЬМЕННОГО РАЗРЕШЕНИЯ РЕДАКЦИИ
 РЕДАКЦИЯ НЕ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ДОСТОВЕРНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ, ОПУБЛИКОВАННОЙ В РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЯХ.
 РЕДАКЦИЯ НЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ СПРАВОЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ
 МАТЕРИАЛЫ НА ТАКОМ ФОНЕ ПУБЛИКУЮТСЯ НА КОММЕРЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ИХ СОДЕРЖАНИЕ НЕСЕТ РЕКЛАМОДАТЕЛЬ
 РЕКЛАМИРУЕМЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ ПОДЛЕЖАТ ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЕБ АБ» КОРЬАЛАНКАТУ 27, КОУВОЛА. ТИРАЖ 101 500 ЭКС.
УЧРЕДИТЕЛЬ ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»
ИЗДАТЕЛЬ ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ» РФ, 103055, МОСКВА, ТИХВИНСКИЙ ПЕР., Д. 11, СТР. 2
 ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-11056 ОТ 30 ОКТЯБРЯ 2001
 © ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»



Про екатеринбургский концерн «Калина» один из экспертов парфюмерно-косметического рынка сказал: «Эта компания продемонстрировала дикий, невообразимый для своей отрасли рост». И не только для своей отрасли. «Калина» считается одной из самых динамичных и успешных компаний на всем российском рынке. А генеральный директор концерна ТИМУР ГОРЯЕВ, пять лет назад возглавивший убыточное тогда предприятие, сейчас входит в сотню лучших менеджеров России. Текст: МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА, фото: ЮРИЙ ЛИШЕНКО

Тимур и его команда

Перед моей поездкой в Екатеринбург знакомая журналистка с чувством рассказывала мне о «Калине»:

— Все средства сотрудники компании тестируют на себе. Например, сначала голову намыливают шампунем «Калины», а потом — каким-то другим. И смотрят, какой лучше.

— А если волосы вылезут?

— Не вылезут, — строго отвечает она, и мне становится стыдно.

— По Тимуру Горяеву видно, что он впереди бежит и флажками машет, — продолжает знакомая.

Я хочу увидеть их всех. Бывшего психиатра — члена совета директоров. Молодого человека, ставшего финансовым директором компании в 24 года. Выпускника Гарварда, променявшего офис в Нью-Йорке на кабинетик в Екатеринбурге. Сотрудников, самоотверженно намыливающих голову. И конечно, самого Тимура Горяева, бегущего впереди всей этой команды с флажками в руках.

Первый ингредиент: энергичность

Пять лет назад «Калина» называлась «Уральскими самоцветами», производственные мощности на фабрике использовались процентов на двадцать, а рабочие месяцами не получали зарплату. В 1997 году объем продаж «Уральских самоцветов» составлял чуть более \$27 млн в год.

К тому времени Тимуру Горяеву принадлежало 75% акций «Уральских самоцветов». Положение дел

на фабрике его не устраивало, и он уволил прежнее руководство. Сев в кресло генерального директора, тридцатилетний Горяев приступил к формированию новой команды, реструктуризации производства, созданию системы сбыта. В компании сразу определили, как будут строить продажи: порядок планирования, отчетности, систему скидок. Затем отобрали людей и обучили их. Сейчас у Калины около 150 дилеров. Практически в каждой такой компании есть специальный отдел, торгующий только продукцией «Калины».

Структура управления в компании была создана практически заново. Шестеренки большого механизма пришли в движение, стали набирать обороты и наконец заработали четко и слаженно. Через год объем продаж «Уральских самоцветов» составил \$47 млн, еще через год — почти \$85 млн. В прошлом году он вырос до \$124,5 млн. За последние пять лет выручка увеличилась более чем в четыре раза, а в нынешнем году ее планируют довести до \$150 млн.

В 1996 году «Уральские самоцветы» ежедневно выдавали 150 тыс. единиц готовой продукции. Сейчас за то же время цеха «Калины» производят как минимум 1 млн единиц продукции. После прихода Горяева на фабрике стали создавать собственные брэнды, и теперь ассортимент продукции насчитывает около 400 наименований. Первый брэнд «Калины» — «Черный жемчуг» — является сейчас самой продаваемой косметикой в России.



Что представляет собой «Калина»

В 1942 году в результате эвакуации части производства фабрик «Новая заря» и «Свобода» в Екатеринбурге появилась парфюмерно-косметический цех. В 1972 году на его основе построена фабрика «Уральские самоцветы». В 1993 году производство было приватизировано, в 2000 году — переименовано в «Калину». За последние годы «Калина» приобрела: Омский завод синтетических моющих средств — г. Омск (1998 г.); Алмалыкский завод бытовой химии — г. Алмалык, Узбекистан (1999 г.); Парфюмерно-косметический комбинат «Алые паруса» — г. Николаев, Украина (2000 г.); Парфюмерно-косметическую фабрику «Лолла» — г. Ташкент, Узбекистан (2001 г.). Основные брэнды: «Золотая линия», «Серебряная линия», «Маленькая фея», «Черный жемчуг», «Чистая линия», «Ангелика Варум», зубные пасты «32», «Лесной бальзам». Оборот в 2001 году — \$124,5 млн, чистая прибыль — \$15,6 млн. Общая численность сотрудников — 4300 человек.

Очень быстро компания приобрела репутацию агрессивной и даже наглой. Начиная с 1998 года она каждый год покупала по предприятию. Средства, вложенные в покупку Омского завода синтетических моющих средств, окупились меньше чем за год. Инвестиции в Алмалыкский завод бытовой химии удалось «отбить» через полтора года после его покупки. На рынке о «Калине» говорят, что она слишком сильно «прет».

Два года назад «Уральские самоцветы» переименовались в «Калину». У компании не просто сменилось название — она сама стала совершенно другой.

Второй ингредиент: дисциплина

У офиса «Калины» вполне европейский вид. Капитальный ремонт здесь еще не закончился, но видно, что выделенные на него деньги (около \$1 млн) потрачены не зря. По офису ходят аккуратные юноши и девушки с бэджами. Вид у всех очень деловой, и глядя на них, тоже хочется срочно пойти и сделать какое-нибудь важное и полезное дело. Но взять и вот так просто пойти не получается. Передвигаться по «Калине» можно только в сопровождении пригласившего тебя лица, иначе это лицо будет иметь неприятный разговор со службой безопасности. Так что в курилку я пробираться короткими перебежками.

Курят в «Калине» в специально отведенных местах, а пьют чай — в специально отведенное время, раз в день, в столовой. Раньше горячие напитки не предлагали даже во время деловых встреч. Лишь недавно в переговорной «Калины» появился чайник. Едят тоже по расписанию. Сначала обедают рабочие, потом административный персонал, затем менеджеры. Говорят, Тимур Горяев, как и все, стоит в очереди на раздаче с подносиком.

Через несколько часов мне начинает казаться, что в «Калине» все помешано на дисциплине и порядке. В кабинете каждого менеджера в рамочке под стеклом висит листочек. Там сказано, что гендиректор оценивает работу руководителя подразделения в основном по трем параметрам. Вторым пунктом значится «порядок и чистота в подразделении». В «Правилах поведения и деятельности» «Калины» написано: «Все работники концерна должны иметь аккуратный внешний вид и соблюдать правила личной гигиены... Категорически запрещается ношение спортивной одежды, одежды для отдыха, декольтированной одежды и любой другой, которая провоцирует иные, нежели деловые, отношения». Еще в каждом цехе и кабинете висят «Десять заповедей менеджеров концерна „Калина“». Все знают их наизусть.

Рабочие на производстве выглядят так, будто сошли с рекламного буклета. У каждого цеха униформа определенного цвета: цех по производству зубных паст и туб носит синее, по производству крема — сиреневое, картонажной тары и упаковки — красное. И это не просто так. К примеру, появление в «синем» цехе «фиолетового» рабоче-

За рабочий день Александр Петров успевает сделать весь объем дел, который ему положен



го — сигнал, что он «шляется» где не надо вместо того, чтобы работать.

Дисциплина в «Калине» почти армейская. В 8 утра сотрудник должен быть на рабочем месте (только дизайнеры могут появляться в концерне в 10 часов). Опоздание менее чем на полчаса карается штрафом в размере 5% от премии, более чем на 30 минут — 10%. Отлучиться с территории компании в рабочее время можно лишь с письменного разрешения (его тут называют «увольнительным удостоверением») начальника.

К концу первого дня на «Калине» мне становится ясно: Горяев держит всех в ежовых рукавицах.

Третий ингредиент: регламентация

«Проделанная работа оценивается только по полезному для компании результату, а не по затраченному времени или пролитому поту», — гласит заповедь № 7 менеджеров концерна «Калина». Заповедь № 9 развешивает эту мысль: «В компании нет места подвигу. Подвиг — это всегда результат некомпетентности или безответственности».

— За рабочий день менеджер должен успеть сделать весь объем дел, который ему положен, — поясняет директор по экономике и финансам «Калины» Александр Петров.

— И кто определяет, сколько положено?

— Каждому менеджеру задачи определяет руководитель. Для меня это генеральный директор, я сам ставлю задачи подчиненным. Но объем функций должен быть такой, чтобы человек успевал все сделать за рабочий день. Когда вы работаете 12 часов в сутки — это неправильно.

Все процедуры в компании регламентированы и прописаны в должностных обязанностях и стандартах в виде блок-схем: что является результатом на каждой стадии бизнес-процесса (продукция, документ или решение), а также ответственные за выполнение каждой стадии. Такая регламентация — результат внедрения на «Калине» системы качества по стандартам ISO.

Прописано все очень подробно.

«Калина» быстро приобрела репутацию агрессивной и наглой. На рынке говорят, что она слишком сильно «прет»



— Ну, например, какой рукой взять коробку, куда ее поставить, на каких весах взвесить, — говорит директор по производству **Елена Петриченко**. — Чтобы совместить качество и производительность, надо регламентировать все.

В компании есть даже «Маршрутные карты документов», состоящие из нескольких пунктов: название документа, от кого его получить, кому передавать, сроки получения и передачи. И примечание: с какой целью документ получают или передают.

Четвертый ингредиент: люди

Кажется, что людей в «Калину» отбирают по принципу «профессиональный, энергичный, лояльный и молодой». Средний возраст административных сотрудников — 30–32 года, на производстве — 39–40 лет.

Александр Петров стал финансовым директором «Калины» в 24 года. До этого работал начальником отдела в Уральском банке реконструкции и развития. Конкурс на вакансию был около 40 человек, но Петров всех обошел. Сейчас ему 28 лет, и он занимается очень ответственными вещами.

Директору по развитию **Николаю Геллеру** тридцать пять. По образованию он психиатр, и на «Калину» попал «по блату»: они учились с Горяевым в одном классе.

— Однажды ко мне приехал Тимур и сказал, что купил завод, что есть желание строить передовую российскую компанию. Говорил он аутентично, конгруэнтно... — рассказывает Геллер, энергично размахивая руками. От его жестикуляции у меня начинало рябить в глазах. — Сначала я возглавлял кадровую службу. А потом проявились другие мои способности — по крайней мере, я так надеюсь — и я стал директором по развитию и вошел в совет директоров.

Больше всего я хочу поговорить с 30-летним начальником отдела маркетинга **Дмитрием Крыловым**. До «Калины» он успел поработать в Западной Европе и закончить Гарвардскую бизнес-школу. Сейчас он сидит в небольшом стеклянном кабинете и руководит 25 подчиненными.

— Зачем вы поехали в Екатеринбург? — спросила я его.

— «Калина» — динамично развивающаяся компания, с прогрессивно мыслящим руководством. У меня большой объем работы. Передо мной поставили амбициозные задачи — повысить с помощью маркетинговых инструментов стоимость компании.

— А как вам Екатеринбург?

— Жизнь здесь нормальная, я не чувствую особого дискомфорта, — сдержанно отвечает Дмитрий. Компания сняла ему двухкомнатную квартиру, предоставила служебную «девятку» с надписью «Калина», в свободное время он ходит в спортзал и два-три раза в месяц летает в Москву.

Наталья Десятник стала начальником отдела управления персоналом в 23 года. У нее я интересуюсь зарплатой сотрудников и системой мотивации. Оказывается, зарплаты на «Калине» примерно та-

кие же, как в других продвинутых екатеринбургских компаниях. Менеджер отдела продаж получает \$700 плюс проценты, а рядовые специалисты — \$230. Средняя зарплата по компании — \$360.

До недавнего времени продвигались в «Калине» быстро, но когда сформировался менеджерский костяк, возможностей карьерного роста стало меньше. Тогда здесь ввели категоризацию должностей. Отличившемуся сотруднику в рамках прежней должности присваивают более высокую категорию и повышают зарплату. Еще «Калина» оплачивает обучение сотрудников — правда, это касается в первую очередь менеджеров. Вот, собственно, и вся мотивация.

— Главный мотивирующий фактор — известность компании и уровень ее развития, — терпеливо объясняет Наталья Десятник.

— Но если не разработать серьезную систему мотивации, люди будут уходить, — говорю я и чувствую, что ей эти слова не нравятся. (Потом я думаю, что в Екатеринбурге, в общем-то, и уходить особенно некуда.)

— Если компании очень нужен какой-то человек, он получит все, что захочет.

— Но у ваших возможностей должен быть какой-то предел.

Подумав пару секунд, Наталья отвечает:

— Предела у наших возможностей нет.

Вечером я вижу на улицах Екатеринбурга уставших людей, однообразные здания и мусорные баки, которые, кажется, не опорожнялись с прошлой осени. Я вспоминаю Дмитрия Крылова. Скорее всего, Наталья Десятник была права насчет неограниченных возможностей и главного мотивирующего фактора.

Пятый ингредиент: маркетинг

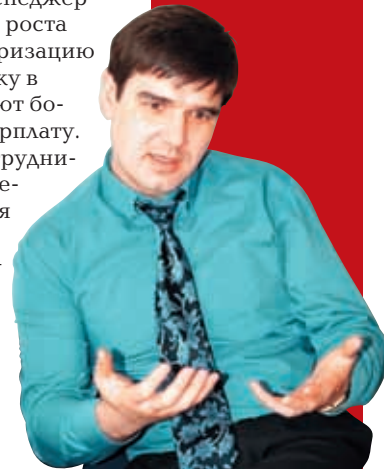
На «Калине» любят говорить о том, что все процессы в компании должны быть увязаны в единую систему взаимодействия — от создания брэнда до продвижения готовой продукции на рынок. Затраты на продвижение примерно такие же, как и на создание брэндов. Рекламный бюджет на этот год — около \$12 млн. Поэтому разработка продукции начинается только после того, как детально изучен привлекательный рынок.

— Привлекательный рынок — тот, на котором мы максимально быстро можем получить долю, где меньше всего сопротивление, где быстрее будет отдача от вложений, — утверждает Николай Геллер.

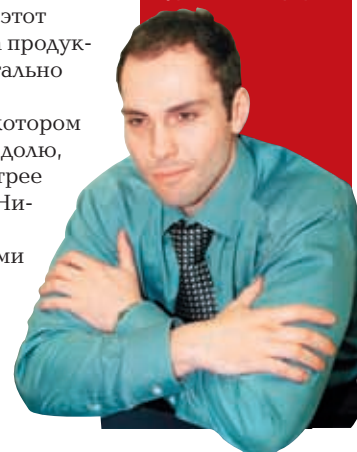
— Какие рынки были привлекательными на старте и сейчас?

— Сначала мы быстро выпустили первые марки. Появились «Черный жемчуг», «Чистая линия». Это было новое поколение российской косметики в новом оформлении. Сразу после кризиса

Бывший психиатр Николай Геллер попал в «Калину» «по блату»



Выпускник Гарварда Дмитрий Крылов утверждает, что не чувствует в Екатеринбурге дискомфорта



К концу первого дня на «Калине» мне становится ясно: Горяев держит всех в ежовых рукавицах

Наталья Десятник стала начальником отдела управления персоналом в 23 года



люди стали отходить от брендового потребления, переходили на марки-заменители, поэтому мы выпускали импортозамещающие.

В прошлом году брендовое потребление увеличилось. «Это основа нашего дальнейшего успешного развития, поскольку мы соответствовали тенденции и вовремя создали марочный портфель», — считает Геллер. В «Калине» собираются совсем отказаться от производства небрендированной продукции, а это 20–30% от всего ассортимента.

— На марках зарабатываешь больше. Немарочный товар — неинтересный, и рынок неинтересный, — Николай Геллер рассказывает все это с огромным воодушевлением. — У нас проходит селекция ассортимента, как у Мичурина.

Правда, стопроцентной гарантии, что у «Калины» все получится, нет. Далеко не все проекты компании, просчитанные заранее, были успешными. Три года назад «Калина» решила наладить выпуск подгузников и женских гигиенических средств. За год компания построила новый цех и объявила, что завалит ими пол-России. Проект провалился. Украинский завод «Алые паруса» «Калина» купила в том числе и потому, что там было стекольное производство — концерн собирался использовать его для выпуска флаконов. Потом его закрыли.

Не принес больших выгод и проект «Лучший аромат года». «Калина» выпускала по два «лучших аромата парфюма» в год, затем снимала их с производства и

на следующий год начинала выпуск новых. Затраты на «Лучший аромат 2000 года» едва окупались. А «Лучший аромат 2002 года» так и не появился на прилавках — поставщики флаконов и упаковки подвели.

Тем не менее доля рынка у «Калины» растет очень быстро.

Шестой ингредиент: производство

Новую продукцию на «Калине» производят на основе технического задания, полученного от маркетологов.

— Например, там сказано, что нужно создать шампунь в таком-то ценовом диапазоне, с таким-то примерно запахом, — рассказывает главный косметолог научно-исследовательского центра «Калины» Людмила Ильина.

Разные варианты рецептур косметологи испытывают при разных температурных режимах. Затем их испытывают на себе сами косметологи, их знакомые и сотрудники «Калины» (с добровольцами проблем нет). Потом рецептура

корректируется, и лучший из вариантов отдается на «слепое» тестирование: добровольцы сравнивают изделия «Калины» и ее основных конкурентов (все образцы «обезличены» и пронумерованы). И наконец, проводятся клинические испытания на добровольцах по потребительским свойствам нового изделия.

Глядя на одухотворенное лицо Людмилы Ильиной, я понимаю, что ничего плохого она в крем не намешает ни при каких обстоятельствах.

Людмила наглядно демонстрирует, что такое маркетинг. Она показывает на шампунь с плавающими внутри шариками:

— Если это просто шарики, то это маркетинг. А если в них активный компонент, то это не маркетинг, а польза.

До конца нынешнего года Людмила Ильина и пять ее сотрудников должны придумать рецептуру для ста изделий. «Все, что придумано, должно быть реализовано», — резюмирует Елена Петриченко. И я ей верю. Ежегодно «Калина» тратит на модернизацию производства несколько миллионов долларов, но Александр Петров считает, что это немного: «У нас стоимость оборудования относительно небольшая — это не доменная печь. Линия за \$1 млн — уже достаточно серьезно».

В огромных желтых чанах емкостью в две тонны варится зубная паста и настаиваются духи, на конвейер непрерывно вываливаются тубы для зубных паст, упаковки для шампуней и крышки. Производство на «Калине» не останавливается ни на минуту. Движения у рабочих четкие и быстрые — к примеру, работницы на линии по производству помады просматривают и закрывают в футляры по 40 помад в минуту. Контроль качества продукции осуществляется в три этапа: «на входе» (проверка сырья), в процессе производства и «на выходе».

Главный ингредиент: Горяев

Юрист по образованию, бывший продавец копировальной техники и водки, удачливый игрок на фондовом рынке, Тимур Горяев к 1997 году имел акции нескольких десятков предприятий в Свердловской области. После краха одного из них Горяеву пришлось избавиться от акций многих компаний. Но «Уральские самоцветы» он решил оставить себе.

Горяев владеет особняком в Екатеринбурге и загородным домом. Территория «приусадебного хозяйства» — несколько гектаров, огороженных забором. Еще у него есть конюшня и две лошади. Он заядлый охотник и коллекционер холодного оружия.

Я жду Горяева в его приемной. Через несколько минут после назначенного времени в нее заходит невысокий человек. Едва кивнув мне головой, он идет в кабинет размером с двухкомнатную квартиру. Я семеню за ним.

Это Тимур Горяев.

На столе в кабинете я вижу флажок с надписью «Калина». Наверное, тот самый.

Глядя на одухотворенное лицо Людмилы Ильиной, понимаешь, что ничего плохого она в крем не намешает





«Требования нужно только ужесточать»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Почему вы решили оставить себе именно «Калину»?

ТИМУР ГОРЯЕВ: У меня с детства аллергия на крупные производства. Как-то нас возили на экскурсию на «Эльмаш», и я был напуган до смерти — огромные цеха, краны над головой. А тут все такое миленькое, компактное, добрые тетечки ходят...

СФ: Не мешало отсутствие опыта в производстве?

ТГ: Ну, я очень боялся этого. Я тогда попытался с коллегами-директорами познакомиться. Они выглядели для меня полными идиотами, но снисходительно похлопывали по плечу: «Ну, ты еще о производстве ничего не знаешь, но ничего, жизнь тебя научит». Я думал: чему же их научила жизнь и как так они скрывают свою мудрость? Но я пришел уже сформировавшимся матерым торгашом, меня закалили все эти копировально-водочные баталии рыночные, и фондовый рынок хорошую школу дал.

СФ: Что представляло тогда из себя производство?

ТГ: Довольно убого было все: грязные серые корпуса, замызганные окна. Вначале у меня было два сильных впечатления. Пришел начальник охраны и говорит: «Надо что-то делать — слесарь обещал меня прибить, потому что я решил у него авоську проверить». Я был в шоке, что начальник охраны ко мне пришел защиты просить. Второй раз я хотел с главным инженером вечером пройтись по территории. Он мне: «Вы вечером не ходите там, мало ли что может быть... Всякие бомжи через забор перелезают и наш одеколон пьют в коридорах».

СФ: И каковы были ваши первые действия?

ТГ: Я имел в запаснике несколько людей, их привел и занялся другими делами. Не было ни одной функции, которая тут выполнялась бы так, как должна была. Пришлось создавать службы, которых не было, и перетрясать те, что были. Потом я убрал тех, кто ничем не занимался.

СФ: Сколько людей вы уволили?

ТГ: За пять лет моего правления на российских только предприятиях было уволено, не считая людей с ограниченными возможностями, 4 тыс. человек. То есть больше ста процентов. На некоторых позициях мы меняли людей по многу раз. Команда, которая играет в сбыте у нас, — это уже пятое поколение. Там из первого набора осталось буквально три человека. Это сложная работа, многие просто не выдерживают.

СФ: И когда дошли руки до производства?

ТГ: Производство — очень благодарный механизм, который быстро дает отдачу, если в него вкладывать. А есть другие вещи, которые требуют времени и большой ломки сознания. Например, контроль качества. Задать правильный уровень требований просто. Но люди, которые его обеспечивают, служба качества — для них побороть себя, подойти и выключить конвейер очень сложно. Как можно остановить конвейер, если, во-первых, работа сдельная и их «братья по крови» меньше получают, во-вторых, а что такого? Подумаешь, этикеточка чуть криво наклеена... Мы очень просто делали. Стоит продукция, готовая к отгрузке. Все остались после работы, коробки открывают, этикеточки отрывают и снова приклеивают. Либо давайте все собирайте, грузите в машину и поехали на полигон — все под бульдозер. Очень легко спуститься по качеству, а это значит лишить компанию завтрашнего дня. Поэтому каждый день требования нужно только ужесточать.

СФ: Что представляла собой «Калина» на рынке?

ТГ: Абсолютный ноль.

СФ: И какая у вас была стратегия продвижения?

ТГ: Никакой осознанной стратегии не было. Легко действовать, когда рынок сформирован, структурирован и понятно, чего хотят, например, розничные сети. Тогда никаких сетей вообще не было. Было общее понимание, что продукция должна быть «симпатичной», надо упаковочку поменять немножко.

В компании нет места подвигу. Подвиг — это всегда результат некомпетентности или безответственности

Мы знали, что рецептуры наши хорошие, для старта этого достаточно. Когда появились деньги, были сняты ограничения и для косметологов, и для парфюмеров. Это очень сильно всколыхнуло нашу парфюмерную лабораторию, люди получили возможность от души творить. Они прибежали: «А вот новая рецептура крема, давайте помажемся». И мы все мазались...

СФ: Но потом-то стратегия стала осознанной?

ТГ: Ну конечно. Когда клубы порохового дыма рассеялись, мы увидели, что мы на правильном пути. Что особенности нашей сбытовой сети, за которую нас все ругали и крутили пальцем у виска, позволяют обогнать конкурентов.

СФ: Почему же вас ругали?

ТГ: Потому что мы не имели гибкого подхода. Многие дилеры приезжают к производителям, заходят к директору по одному, шушукуются, получают условия поставки и с этой тайной довольные выходят. Кто ближе к телу, тот получает большие скидки. У «Калины» цена одна для всех.

СФ: Кто на тот момент был основным конкурентом?

ТГ: Номером первым в России всегда была «Свобода», вторым — «Невская косметика». Потребовалось не так много лет, чтобы эту картинку поменять.

«У нас, к сожалению, путь далеко не безошибочный»

СФ: Почему вы решили приобрести свое первое предприятие?

ТГ: Все наши дилеры в своем ассортименте имели мыло и просили, чтобы мы им его тоже давали. Раз хотите, будет мыло. Нашли завод в Омске. Ситуация была удачная — он стоял брошенный, пакет был в залоге у банка, который не знал, что с ним делать. Довольно дешево купили, миллиона за три.

СФ: А затем последовала целая череда поглощений...

ТГ: Такая структура, как наша, всегда тяготеет к экспансии, к расширению, и мы с этим стараемся бороться. Практически все предложения, которые нам делали по тем или иным предприятиям, вызвали некоторое бурление внутри, потом кто-то ехал, смотрел завод и говорил: «Надо брать». Всегда очень трудно сказать: «Стоп, сейчас твоей ком-

пании это не нужно, у нее другие приоритеты, не отвлекайся».

СФ: Как строятся ваши отношения с менеджерами удаленных производств?

ТГ: Все зависит от команды, которая там находится. Мы обычно меняем команду. Не потому, что так хотим, а потому что иначе невозможно. Мы привозим отсюда людей, которые тут прошли школу и являются носителями нашей идеологии.

СФ: И какие же у них рамки ответственности?

ТГ: Они действуют в рамках утвержденного бюджета — им ставится плановая цифра, дается бюджет и что они там делают — это их дело. Но при этом есть ряд функций, которые централизованы — разработка новых изделий, брэндинг.

СФ: А западные производства планируете покупать?

ТГ: Если будет объект, соответствующий нашим критериям, купим. Новое предприятие дало бы нам новый рынок.

СФ: Вы пытались создать продуктивно-косметический холдинг, купили акции Екатеринбургского жирового комбината (ЕЖК), Московского (МЖК)... Почему вы отказались от этого плана?

ТГ: У нас возник план на скорую руку сколотить холдинг жировой. Когда мы в процесс вошли, оказалось, что мы опоздали. Но все команды уже были отданы, отступить было некуда, и мы стали «молотить» ЕЖК и МЖК. Сейчас мы понимаем, что ответственность в Москве — особая история. Пришлось скорректировать планы по ходу. Пакет МЖК мы благополучно перепродали, заработали пару-тройку сотен тысяч долларов для родной компании. И сейчас продаем пакет ЕЖК.

СФ: Почему вы закрыли производство подгузников и гигиенических средств?

ТГ: Мы признали это стратегической ошибкой. С большой самоотдачей, старательно, на западном оборудовании мы делали подгузники и сами понимали, что они почему-то отличаются от Huggies. Причем когда мы их делаем по рецептуре Huggies, это нам обходится вдвое дороже, чем Huggies их продает. Компании, производящие подгузники, занимаются этим несколько десятков лет, и мы с точки зрения ноу-хау от них отстали примерно на этот срок. И менять на бегу зону ключевых компетенций неправильно. Если мы не можем сделать изделия, которыми гордимся, лучше их не делать.

СФ: А вы не пытались все просчитать до начала проекта?

ТГ: У нас были великолепные бизнес-планы, основанные на маркетинговых исследованиях. Я себя знаете чем утешил? Банкротством компании Iridium. У них были затраты около \$1,5 млрд, из них на маркетинговые исследования потрачено \$115 млн. Я подумал: вот они потратили столько на маркетинговиков, может, даже старик Котлер пару советов дал — и промахнулись. Мы потратили неизмеримо меньше, а эффект тот же. Хороший маркетинг и не должен много стоить — он показывает, где ты сейчас находишься, какая у тебя доля на рынке. Но маркетинговое исследование с высокой до-

«Калина» показывает пример своим конкурентам»

ВЛАДИМИР САЛЕВ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР РОССИЙСКОЙ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКОЙ АССОЦИАЦИИ:

Из 178 предприятий парфюмерно-косметического рынка «Калина» явно доминирует. Наверное, нет другого предприятия, которое так динамично развивалось бы последние пять лет.

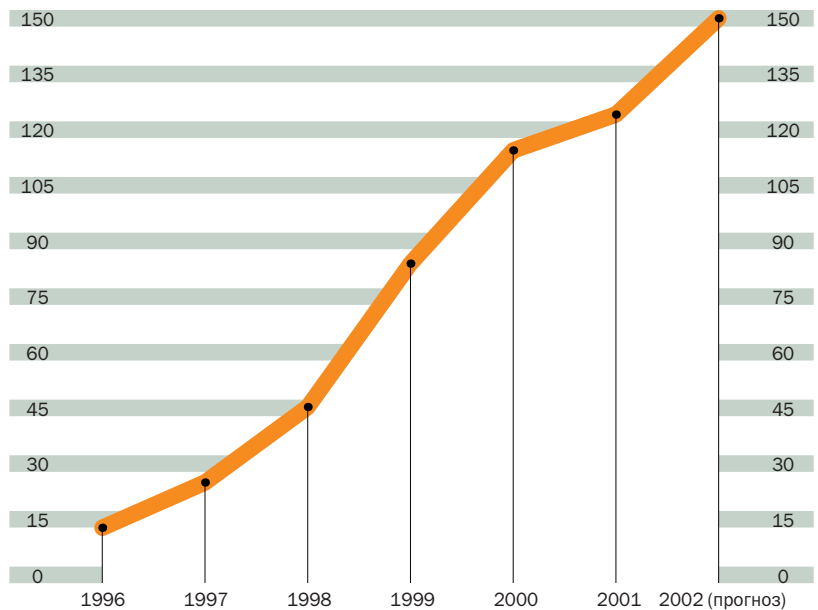
Раньше тройка самых крупных предприятий отрасли выглядела так: «Свобода», «Невская косметика» и «Калина». Сейчас — «Калина», «Невская косметика» и «Свобода». «Калина» — лидер рынка и с точки зрения маркетинговой стратегии. Они сейчас уходят от многообразия ассортимента и концентрируют усилия на брэндах. Рынок восстановился, обострилась конкуренция, и при определенном насыщении рынка выиграет тот, кто грамотно построит брэндинговую стратегию. В этом плане «Калина» показывает достойный пример своим конкурентам.





ДИНАМИКА ОБЪЕМА ПРОДАЖ КОНЦЕРНА «КАЛИНА»

тыс. \$



лей гарантии не скажет, правильно ли вы приняли решение, туда ли идете.

СФ: Со стекольным производством вы тоже ошиблись?

ТГ: Мы поняли: чтобы делать стекло, которое устроило бы нас по качеству, потребуются колоссальные затраты управленческой энергии и куча денег. У нас, к сожалению, путь далеко не безошибочный. Мы сделали массу движений, которых можно было не делать, и набивали себе шишки.

СФ: Какие у вас сейчас приоритеты — производство, маркетинг, сбыт?

ТГ: Ну, производство точно нет. Наверное, сбыт и маркетинг. Сбыт — это деньги сегодня, маркетинг — завтра.

«У российских компаний нет точной стратегии по формированию марки»

СФ: Как «Калина» смогла обойти конкурентов?

ТГ: А мы себе такую задачи ставили, а они нет. Должна быть задача — в крови, мозгу, плоти — быть успешными на рынке, чтобы стоимость бизнеса росла, доля на рынке, прибыль. Мы ее и решаем. Результат — мы обгоняем, но это не значит, что мы ставим задачу обогнать какую-то фирму.

СФ: В каких сегментах тяжелее всего конкурировать?

ТГ: Да во всех плохо. Ну вот сегодня мы обсуждали ситуацию на рынке шампуней. Ситуация очень тяжелая. Огромные рекламные бюджеты у всех, нет четко выраженного лидера, за исключением Pantene. Нащупать собственное внятное позиционирование и создать план действий очень тяжело. На сегодняшний день все российские фирмы действуют одинаково — нашел симпатичную бутылочку, шампунь делать среднего качества несложно, давайте название придумаем какое-нибудь к нему и два раза покажем по телевизору. У российских компаний нет точной стратегии по формированию марки. Тут подход иной, поэтому и цена решения иная. И для нас рынок шампуней сложный, потому что неочевидна собственная линия поведения.

СФ: Вы много экспортируете. Отличаются ли методы продвижения продукции за рубежом от используемых в России?

ТГ: Отличаются. Нам гораздо легче работать на постсоветском пространстве — нет особенностей менталитета, которые были бы нам недоступны. Сейчас там сумасшедшая идет кампания по нашим брендам. Мы решили прозомбировать всех, рекламируя наши российские бренды. Чтобы когда ты включил телевизор, всегда были мы на экране. Продажи начали резко расти. Самые большие — в Казахстане, на Украине.

СФ: Список стран, в которые вы экспортируете продукцию, любопытный — Румыния, Греция, Монголия...

ТГ: Это либо те, с кем были контакты сложившиеся, либо страны, которые на нас вышли и согласны торговать нашей продукцией. Кстати, в Греции покупают наш крем облепиховый, он у них пользуется спросом сумасшедшим. Причем у нас это одно из изделий, которое стояло в списке на снятие с производства — немарочный продукт. Мы сначала думали, что они используют его как продукт двойного назначения. Решили проверить, что они еще им могут. Оказалось, все по назначению. В США хорошо пошла наша дорогая косметика. Я думаю, ее покупают наши бывшие сограждане — заказы идут из Нью-Йорка и Калифорнии. В Америке небольшой объем продаж, но для нас было важно пройти сертификацию. Чтобы серьезно работать на американском рынке, нужны серьезные продукты, специальные программы продвижения — много чего нужно.

СФ: А на московском рынке какая доля?

ТГ: Достаточно невысокая. У нас там проблемы с представленностью всего ассортимента, но это вопрос времени. Для нас гораздо важнее рынок Украины. В этом году нам нужно «ухлопать» «Линду» по полной программе. Они просто раньше нас туда пришли года на полтора и чувствовали себя великолепно.

«Я не перенапрягаюсь»

СФ: Почему вы остаетесь собственником и менеджером в одном лице?

ТГ: Почему я не иду на пенсию? Я, к сожалению, пока не встретил менеджера, который мог бы меня заменить.

Очень легко спуститься по качеству, а это значит лишит компанию завтрашнего дня

СФ: Как вы делегируете полномочия?

ТГ: У меня семь загов, и из этого можно сделать вывод, что я не перенапрягаюсь. Все знают, что нужно делать. Такая простая, ясная структура. Я участвую в вопросах, которые мне интересны и которые носят стратегический характер. Смотреть каждый день, как станки поют, — в этом нет смысла.

СФ: Как принимаются в компании важные решения?

ТГ: Есть обсуждение. У нас нет голосования, оно только на совете директоров. Два члена совета директоров — иностранцы, представители ЕБРР (в 2000 году «Калина» продала ЕБРР 17% акций за \$10 млн. — **СФ**), и процесс достаточно формализованный. Это уберегает компанию от произвола менеджеров.

СФ: У вас в компании сейчас идет реструктуризация. С чем она связана?

ТГ: Да, люди переходят из отдела в отдел, кто-то лишается работы... Дело в том, что мы изменили торговую политику — перешли на Integrated Supply Chain. Ни одна российская компания в нашей отрасли по этому принципу не работает. Если где-то в Вологде продан тюбик пасты «32», это значит, что

тюбы для нее будут одновременно отгружены откуда-нибудь из Италии. Мы создали специальную службу, которая всю информацию о цепочке — от склада сырья до полки в магазине — держит в руках и ею управляет. Это и информационная система, и алгоритм работы, и изменение мышления. Потом, надо же еще на совете директоров это рассказать. Сидят голландцы и говорят: «Ребята, вопросов нет. Вы там внедряете свои идеи, мы про них тоже в книжках читали, но у вас в этом месяце продажи меньше, чем вы обещали».

СФ: Но вы же сами их «пустили» на «Калину»...

ТГ: И очень рад, что пустил. Так я увеличиваю ценность бизнеса. И банкиры в совете директоров, имеющие западный опыт, — это очень полезно. Я от них многому учусь.

СФ: Западные технологии управления перенимаете?

ТГ: Неужели есть какие-то особенные технологии, которые не описаны в книжках? Как развивать марки, что такое регулярный менеджмент — об этом на каждом заборе написано. И есть некие вещи практические. Скажем, принципы западного бухучета я знаю, но когда на совете директоров мы обсуждаем баланс, меня западные господа тычут носом в строчки или какие-то изменения в показателях — плюс или минус

3%, на которые я вообще не обращал внимания. И показывают взаимосвязь: и эти 3% имеют длинный хвост последствий.

СФ: На какой период вы разрабатываете стратегию?

ТГ: На 18 месяцев. Мы до этого жили по 12-месячному плану. Огромный прорыв, когда на 18 месяцев все ресурсы спланированы, прописаны продажи и рекламные бюджеты.

СФ: Компания развивается очень быстро. Вам не кажется, что пора сбавить обороты?

ТГ: Мы неоднократно обсуждали тему оптимальной скорости роста и проанализировали все возможные риски. Потери могут быть на дочерних компаниях. Импульса управленческого, идущего сверху, может не хватить. Наверху крик, а внизу «мяу». Но это венчурные проекты, поэтому мы не очень волнуемся. Ничего фатального, даже если эти проекты погибнут полностью, не будет. Репутационные риски тоже невысокие.

СФ: Вы серьезно озабочены вопросами дисциплины...

ТГ: Чтобы времени не терять. Народу много, и вести душевительные беседы с каждым у меня здоровья не хватит.

СФ: Вы уходите с работы в шесть часов вечера. Тайм-менеджмент?

ТГ: Я, наверное, не очень успешный менеджер, я не могу сделать кучу дел за день. Я бываю удовлетворен, если одно-два серьезных решения приняты. Предположим, я Наполеон и у меня есть план завоевания Москвы. Ну сколько я могу стратегических решений принять за день? Цель есть, всем командовал, распределил, кто за что отвечает. Но если будет генеральное сражение, я проявлю свою гениальность. Шучу.

Восьмой ингредиент: амбиции

Недавно «Калина» дала повод для язвительных высказываний в свой адрес. На пресс-конференции в Москве Тимур Горяев заявил, что «Калина» собирается провести первичное размещение примерно 30% своих акций на Нью-Йоркской или европейской фондовой бирже. Провести IPO «Калина» хочет осенью 2003 года.

Язвительными высказывания были потому, что «Калина» все-таки не очень большая компания (по некоторым оценкам, ее стоимость составляет \$130 — 180 млн), и неизвестно, сможет ли она всерьез заинтересовать западных инвесторов. К примеру, капитализация «Вимм-Биль-Данна» на момент проведения IPO составила около \$1 млрд. Но Александр Петров говорит вот что:

— Есть некий минимум для IPO на западных площадках, его оценивают в \$100 млн. Значит, при продаже, скажем, 25% или 30% от уставного капитала капитализация компании должна находиться в диапазоне \$300 — 400 млн.

Петров считает, что таких показателей «Калина» достигнет как раз к 2003 году. Рецепт все тот же: покупка новых предприятий и внутренний рост компании. **СФ**



Тризна по «Тризе»

ОНИ СИДЯТ В ОДНОМ ЗДАНИИ, У НИХ ОДИН И ТОТ ЖЕ БИЗНЕС, ЛОГОТИП И ПОЧТИ ОДИНАКОВЫЕ НАЗВАНИЯ. НО ЭТО НЕ ПРОСТО ДВЕ РАЗНЫЕ КОМПАНИИ — ЭТО ПРЯМЫЕ КОНКУРЕНТЫ. ЗЕЛЕНАЯ ДВЕРЬ С СИНЕЙ ВЫВЕСКОЙ — «ТРИЗА ПЕРСОНАЛ». БЕЖЕВАЯ С ЖЕЛТОЙ — «ТРИЗА EXCLUSIVE». КОГДА-ТО КОМПАНИЯ БЫЛА ОДНА, НАЗЫВАЛАСЬ «ОБЩЕСТВОМ ЗАНЯТОСТИ "ТРИЗА"» И ЯВЛЯЛАСЬ САМЫМ КРУПНЫМ ИГРОКОМ НА РЫНКЕ. **Текст: Илья Зорин**

«Тризу» на рынке не любили. Рекрутерам не нравилась ее близость к Московскому комитету труда и занятости, работодатели жаловались на невысокое качество услуг, а журналистов раздражала слишком активная PR-политика компании. И тем не менее «Триза» развивалась семимильными шагами — это была самая большая компания на рынке. Однако ее развал не стал неожиданностью ни для кого.

Труд, инициатива, занятость

Конкуренты называли «Тризу» «комсомольской организацией», и в этом была большая доля истины. Когда-то ее учредители были комсомольскими функционерами, а после перестройки работали в штабе ударных комсомольских строек ЦК ВЛКСМ по Москве и области «Молодежная инициатива». Штаб направлял людей по комсомольским путевкам на промышленные предприятия. «Тогда мы решили: а почему бы не зарабатывать на этом деньги?» — рассказывает один из акционеров «Тризы», ее бывший президент **Георгий Павлов**. Из «Молодежной инициативы» в 1989 году выросло Общество занятости «Триза».

Название расшифровывалось как «труд, инициатива, занятость».

За всю историю у компании было шесть учредителей. По некоторым данным, изначально в «Тризу» вложили \$60 тыс. В то время мало кто знал, что такое рекрутинг, — им занималось всего несколько компаний («Анкор», «Метрополис» и др.). Но для «Три-

зы» они не были конкурентами. Эти компании подбирали персонал для инофирм и совместных предприятий, «Триза» же искала рабочих и секретарей для российских фирм и производств. «Мы спасали московскую промышленность от развала», — скромно говорит **Георгий Павлов**.

Компания очень быстро начала приносить прибыль.

Заказы были недорогие, но на массовом рекрутинге делались большие обороты. В 1991 году, по словам Павлова, по десяти договорам компания поставляла более тысячи рабочих.

Известность «Тризе» принесла и дружба с Московским комитетом труда и занятости. Так, ежеквартально совместно с комитетом компания устраивала «Ярмарки вакансий». Эта шумная PR-акция не только не стоила «Тризе» ни копейки (аренду помещений, рекламу в прессе и выпуск брошюр оплачивал комитет), но и позволяла ей пополнять банк данных соискателей. По словам бывшего вице-президента и акционера компании **Владислава Седленка**, каждый пятый из пришедших на ярмарку был неплохим специалистом.

Агрессивная рекламная кампания, на которую «Триза» тратила 20% оборота, принесла свои плоды — через два-три года после появления компании на свет о ней знали все.

Размножение делением

В 1990 году «Триза» начала «размножаться». **Владислав Седленек**: *Это была своеобразная форма мотивации —*



мы решили создавать филиалы и отдавать менеджерам определенные куски Москвы. Кроме того, «размножение» было важным инструментом экспансионистской политики компании. В «Тризе» брали карту Москвы, помечали промышленно развитые районы, а затем открывали в них филиалы. С офисами проблем не было: в 1990 году Георгий Павлов стал депутатом Моссовета, и, по его словам, «помещения почти ничего не стоили».

Каждый год «Триза» открывала в среднем по три новых филиала. На набор людей и их обучение уходило не более месяца. У всех филиалов «Тризы» была единая бухгалтерия, административное управление, рекламный бюджет и база данных. Декларировалась также единая ценовая политика — 10–25% от годовой зарплаты кандидата. При этом клиент мог обращаться в агентства напрямую, минуя директорат. Филиалы действовали на основе хозрасчета, и каждый получал премию, размер которой зависел от количества выполненных заказов.

Первое время филиалам присваивали имя «Триза» и определенный порядковый номер, но потом компания изменила маркетинговую политику. Дело в том, что «Триза» имела репутацию компании, работающей в «низшей» нише, однако она стремилась к более солидным клиентам и дорогим заказам. Поэтому часть агентств была переименована: «Грата», «Профессионал» и «Новое время» усиленно дистанцировались от материнской компании. Правда, в этом шаге «Тризе» не хватило последовательности — часть элитных агентств все-таки сохранили в своем названии слово «Триза» (например, «Триза Exclusive»), которая позиционировалась как компания по подбору топ-менеджеров).

К 1998 году у «Тризы» было 18 филиалов в Москве, 135 партнеров в регионах и более 100 конкурентов в одной только столице. Но компания опережала всех. В 1997 году в ее штате работало около 300 человек, выполнявших в год 6 тыс. заказов. В первой половине 1998-го компания выполнила 4,5 тыс. заказов. Ближайший конкурент «Тризы» по количеству закрытых вакансий отставал от нее почти в 17 раз. Оборот компании перед кризисом составлял \$200 тыс. в месяц.

«Триза» напоминала хорошо разогнавшуюся машину, двигавшуюся скорее по инерции. Но было ясно, что скоро машина остановится: бизнес компании стал большим, неповоротливым и неуправляемым, а внутри «Тризы» начались конфликты.

Все едино

Единый стандарт качества, о котором заявляло руководство «Тризы», поддерживать не удавалось. При поиске топ-менеджеров использовались методы хедхантинга (прямой поиск и переманивание). Подбор же на низшие и средние позиции осуществлялся «валовым» способом — на собеседование к клиенту отправляли десятки претендентов, и заказчику приходилось заниматься отбором самостоятельно.

«Совершенствование технологий шло очень стихийно», — считает Светлана Иванова, член правления и HR-менеджер «Johnson & Johnson Russia», бывший директор агентства «Триза Exclusive». Работа малопрофессиональных агентств бросала тень на имидж всей «Тризы». Юлия Сахарова, гендиректор агентства «Империя кадров», бывший директор агентства «Триза № 15»: *Одни филиалы работали качественно, другие нет. И у клиентов складывалось негативное мнение обо всей «Тризе».*



ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ

Вклад агентств в бизнес компании тоже был разным. Примерно 40–50% оборота приносили несколько элитных агентств. «У них были фантастические обороты, — вспоминает Владислав Седеленек. — Остальные филиалы приносили мелочь и иногда даже работали в ноль». Убыточные филиалы поддерживались за счет прибыльных, и директорам успешных агентств это не нравилось. Светлана Иванова: *Мы имели высокую степень самостоятельности. Однако разный стиль работы агентств и очень большие расхождения в финансовой эффективности привели к расколу и почти полному распаду организации.*

Так называемая единая ценовая политика тоже не была единой. Вилка в 15–25% от годовой зарплаты кандидата давала большой простор для «творчества» менеджеров. Если одно агентство «Тризы» ус-

танавливало клиенту максимальную стоимость заказа, он мог тут же обратиться в другое, и оно соглашалось работать за минимум. Демпинг и переманивание клиентов у своих же коллег стали в «Тризе» обычным явлением. Юлия Сахарова: *Я была не согласна с тем, что агентства могли друг у друга отбирать заказчиков и заниматься демпингом. Между менеджерами начались разногласия. Обвинения «Ты у меня украл клиента» звучали все чаще.*

Кроме того, «Тризе» так и не удалось создать единую базу данных. В дирекции работало 15 операторов по вводу данных в компьютер, но и они не успевали за огромным потоком резюме. В итоге каждое агентство создавало собственную базу данных, не пересекавшуюся с базами прочих агентств.

Общие собрания менеджеров проходили дважды в неделю, но для оперативного уп-



ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ

Подобно разведенным супругам, Владислав Седленек (слева) и Георгий Павлов разделили хозяйство и недвижимость. Теперь пытаются поделить рынок

равления компанией этого было недостаточно. К тому же у каждого из акционеров были агентства-любимчики, и вопрос о выработке единых требований приводил к разногласиям между акционерами.

К лету 1998 года недовольство менеджеров управленческим стилем «Тризы» стало нарастать. Отношения между акционерами, которых к тому времени осталось двое — Георгий Павлов и Владислав Седленек, — тоже начали портиться.

По разные стороны перегородки

Пик роста «Тризы» совпал с августовским кризисом. И компании уже некогда было решать старые проблемы, потому что возникли новые. **Валерий Ланцов**, директор агентства «Новое время» (раньше входило в состав «Тризы»): *После кризиса в компании был сложный период — неплатежи клиентов, отсутствие*

средств для финансирования бизнеса и т. д. Руководство «Тризы» переложило все проблемы на плечи директоров агентств и перестало оказывать поддержку. Нужно было продумать стратегию, перегруппировать финансовые и людские ресурсы. А у них никакой стратегии не было. Это управленческий просчет. Мы решили, что не стоит продолжать работу в рамках «Тризы», и начали создавать собственный бизнес. Агентства выходили из состава «Тризы» вместе с клиентами и базами данных.

Владислав Седленек: *Я предложил провести аттестацию сотрудников, избавиться от всех убыточных подразделений, сократить число агентств до трех и уменьшить на 90 % расходы на рекламу. После аттестации выяснилось, что большинство сотрудников не знает, что представляет собой «Триза» на рынке. Многих уволили. К*

середине 1999 года в составе «Тризы» осталось три агентства и 30 сотрудников.

Расходы на рекламу так и не урезали. «Триза» была, наверное, единственной компанией рекрутерского рынка, дававшей рекламу до весны 1999 года.

Тем временем Павлов и Седленек решили разойтись. «Георгий убедил меня, что не хочет заниматься этим бизнесом», — рассказывает Владислав Седленек. Учредители приняли «мудрое» решение — оставить одинаковые права на бренд «Триза» и разделить пополам единственное оставшееся в собственности компании помещение.

Владислав Седленек начал создавать компанию практически заново, а Георгий Павлов занялся новым проектом — Международной молодежной палатой. **Георгий Павлов:** *Весь 2000 год я занимался палатой. Когда вернулся, мне сказали, что Седленек зарегистрировал компанию «Триза Exclusive» и руководит ей. Я об этом не знал.*

Тогда Павлов зарегистрировал компанию «Триза Персонал», набрал людей и начал работать по другую сторону перегородки. В его кабинете висит старая вывеска Общества занятости «Триза», сам он называет себя его президентом, а секретарша отвечает на телефонные звонки: «Алло, это „Триза“».

Те же грабли

«Я не хочу наступать на одни и те же грабли», — говорит Владислав Седленек. В своей новой компании он установил жесткую ценовую политику и контроль за продажами — стоимость заказа определяет директорат. База данных тоже создана практически с нуля.

Размножаться «Триза Exclusive» не собирается. Сейчас в компании работает 10 консультантов, столько же ассистентов и пять человек

административного персонала, и этого, по мнению Седленека, вполне достаточно.

Брать партнера со стороны он тоже не намерен. «Я не хочу нанимать топ-менеджера, поскольку ему надо предлагать акционирование, иначе он уйдет вместе с клиентами. Но нельзя отдавать рычаги управления, нельзя никому доверять — все равно в итоге возникнет конфликт», — говорит Седленек. Поэтому второй акционер в компании — его близкий родственник, которому он доверяет.

Георгий Павлов пошел другим путем. В «Тризе-Персонал» работает 18 человек, но компания обменивается заказами с несколькими агентствами, созданными при участии Павлова (что очень напоминает схему работы старой «Тризы»). Он считает так: основная ошибка «Тризы» была в том, что все агентства находились в разных местах Москвы. «Надо было сесть всем вместе на 2 тыс. квадратных метров, и все было бы хорошо. Но, к сожалению, мы не могли найти такого помещения», — говорит Павлов. Он собирается создать Единую биржу труда — снять помещение побольше, посадить там несколько разных рекрутерских агентств и вести совместный бизнес.

Георгий Павлов любит вспоминать свою комсомольскую молодость. «Партия умела подбирать кадры», — говорит он. К сожалению, у комсомольских активистов не получилось не только сделать на подборе кадров правильный бизнес, но и грамотно его разделить. Зато «Триза» выполнила другую важную миссию — «накормила» рынок кадрами. Многие бывшие сотрудники компании создали собственные рекрутинговые агентства или возглавили кадровые службы западных и российских компаний. **СФ**



бизнес-схема

Менеджмент

Маркетинг

Персонал

Финансы

Тест на продажность

с20

Четыре главных вопроса для любой компании

Менеджмент

Маркетинг

Персонал

Финансы

Соки – налево, пиво – направо

с24

Как правильно разместить товар на полке

Менеджмент

Маркетинг

Персонал

Финансы

Опционеры компании

с29

Кому и когда предлагать опционы

Менеджмент

Маркетинг

Персонал

Финансы

Что стоит за стоимостью

с32

Методы повышения рыночной капитализации

Тест на продажность

ВОПРОСЫ «ЧТО ПРОДАВАТЬ?», «КОМУ ПРОДАВАТЬ?», «ГДЕ ПРОДАВАТЬ?» И «КАК ПРОДАВАТЬ?» ЯВЛЯЮТСЯ ДЛЯ КОМПАНИЙ ПРИНЦИПАЛЬНЫМИ. ПОТОМУ ЧТО ВСЕ ПРОЧИЕ ВОПРОСЫ — ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА, ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС, ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ — ВЫТЕКАЮТ ИЗ НИХ. Текст: Игорь Шелухин ●



С кем конкурировать

Чтобы определить место, которое можно занять на рынке, нужно трезво оценить свою стратегическую позицию по отношению к конкурентам. Кто из них будет конкурентом номер один? Задача кажется простой лишь на первый взгляд. Например, для Ленинградского оптико-механического объединения (ЛОМО) это может быть Olympus, может быть Красногорский оптико-механический завод, а могут быть китайские компании. В зависимости от ответа на этот вопрос стратегия может строиться совершенно по-разному.

Многие российские менеджеры считают, что их главные конкуренты — другие отечественные компании. Пока что доля рынка у зарубежных компаний невелика, но в ближайшие годы главной угрозой для российских компаний станут именно крупные иностранные компании, обладающие колоссальными ресурсами и опытом. По мере исчерпания девальвационного эффекта их давление на российских производителей будет возрастать.

Во многих отраслях активное присутствие зарубежных конкурентов — уже реальность. Например, в табачной отрасли сохраняют независимость от иностранных табачных холдингов только «Донской табак», «Нево-табак» и «Балканская звезда». На кондитерском рынке всю хозяйничают Nestle и Cadbury. Именно с транснациональными компаниями борется за свою долю рынка большинство российских компаний.

Впрочем, есть еще одна угроза, которую недооценивают отечественные компании: китайцы с их

● Автор — консультант исследовательско-консультационной фирмы «Альт»

дешевой продукцией, которая по качеству порой не уступает российской. Директор ЛОМО **Аркадий Кобицкий**: Конечно, конкурировать с Olympus или Pentax сложно. Хотя мы делаем изделия неплохие, они просто пошли дальше... Например, сегодня надо выпускать оборудование для эндоскопии с ТВ-изображением, а мы сделать этого пока не в состоянии. Но нам повезло: западники прекратили выпуск простейших эндоскопов. И мы заняли этот рынок; кроме того, делаем запчасти для ремонта их эндоскопов. Мы выпускали простейшие микроскопы, но уже сейчас уходим на более сложные приборы, иначе не выдержать конкуренции с Китаем.

Слагаемые борьбы

Затрагивая проблему выбора географического рынка, конкурентоспособного продукта и ниши, которую намерена занять компания, мы вплотную подходим к формулированию продуктово-рыночной стратегии предприятия. Это правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой, в конечном счете сводящиеся к решению четырех принципиальных вопросов: «Что продавать?», «Кому продавать?», «Где продавать?» и «Как продавать?». При разработке продуктово-рыночной стратегии и сравнении компании с компанией-конкурентом можно следовать схеме на стр. 21.

Что продавать

Прежде всего необходимо оценить конкурентоспособность собственной продукции: какие товары обладают лучшими потребительскими свойствами по сравнению с конкурентами или при минимальных издержках могут быть подняты до их уровня.

Чешская компания Skoda Holding a.s. в 1999 году находилась в предбанкротном состоянии. Анализ показал, что по большинству бизнесов отставание от основных конкурентов на мировом рынке (General Electric, Siemens и т. д.) настолько сильное, что даже посредством крупных инвестиций их не догнать. Новая команда менеджеров приняла решение сократить количество бизнесов с 44 до 24, а затем вообще до десяти. Благодаря концентрации ресурсов Skoda смогла более динамично развивать оставшиеся бизнесы, инвестируя в сервис и инжиниринг, что в комплексе с изготовлением самого оборудования важно для потенциальных заказчиков.

Какое количество товаров продвигать на рынок — один продукт или же использовать многопродуктовый подход — зависит от степени насыщенности отдельных сегментов рынка. Так, в США нас-



Некоторые российские компании находят ниши на западных рынках случайно. Так, права на продажу фотоаппаратов «Ломо-Компакт» приобрела группа австрийских подростков

СЕРГЕЙ СЕМЕНОВ

ВОПРОСЫ, НА КОТОРЫЕ НУЖНО ОТВЕТИТЬ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОДУКТОВО-РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ

	Спрос	Конкуренция	Компания
ЧТО продавать	Какие товары/услуги пользуются повышенным спросом	Какие продукты/услуги производят конкуренты	Какие товары/услуги обладают наибольшей конкурентоспособностью
КОМУ продавать	Какие группы покупателей предъявляют устойчивый спрос	Как позиционированы продукты/услуги конкурентов	На каких сегментах позиции компании более конкурентоспособны
ГДЕ продавать	Какие географические рынки растут быстрее всего	На каких географических рынках позиции конкурентов наименее сильны	На каких географических рынках компания может получить преимущество перед конкурентами
КАК продавать	Какие каналы дистрибуции продукции приносят дополнительную ценность покупателям	Какие каналы сбыта используют конкуренты	Какие каналы сбыта могут создать дополнительные конкурентные преимущества для компании

читывается 1 млн товарных позиций потребительской номенклатуры. В среднем супермаркете представлено около 40 тыс. товарных позиций. (При этом среднестатистическая американская семья удовлетворяет свои потребности с помощью 150 товарных позиций.) России до подобного разнообразия еще далеко. В такой ситуации выведение новых марок — это стремление застолбить место

на постоянно расширяющемся рынке. Например, компания «Вимм-Билль-Данн» (ВБД) начала продвигать новый общероссийский бренд «Веселый молочник», хотя по своему позиционированию он похож на другие бренды ВБД — «Милая Мила» и «Домик в деревне». Такой же стратегии придерживается, например, и петербургская «Троя-Ультра», выпускающая соки и владеющая марками

«Троя Золотая», «Долька» и «Соковичок», которая планирует создание нового бренда. Проблема в том, что затраты на раскрутку новой марки большие, а уже представленные на рынке марки этой петербургской компании не очень известны потребителю.

Кому продавать

Кто твой целевой покупатель — широкий круг людей или корпоративных клиен-

тов или определенная (возможно, весьма узкая) группа? В зависимости от того, что компания умеет делать лучше конкурентов, она выбирает одну из базовых стратегий — «лидерство по издержкам», «дифференциация» и «сфокусированная дифференциация».

Если есть возможность производить дешевле конкурентов, скорее всего, будет избрана стратегия «лидер-

С появлением в России заправок BP, Neste и Shell отечественные нефтяные компании стали оборотывать свои АЗС по западным образцам

ство по издержкам». Это продажа однородной продукции (например, пива или сигарет) широкому кругу покупателей. Выигрыш в конкурентной борьбе достигается минимизацией издержек. Так действует, например, пивоваренная компания «Балтика». Продукция «Балтики» ориентирована на максимально широкий круг покупателей (лишь пиво «Парнас», позиционируемое как напиток класса Premium, выделено в отдельную торговую марку). Имея самую современную в России производственную базу, «Балтика» активно инвестирует в предприятие, которые позволят снизить себестоимость продукции (например, в собственное предприятие по производству солода). Показательно, что инвестиции в создание бренда «Балтика» в 2000 году были в несколько раз меньшими, чем инвестиции в производство. Это означает, что «Балтика» выбрала стратегию лидерства по издержкам.

Если производитель инвестировал средства в создание уникальной марки или нескольких марок, выбирается стратегия «**дифференциация**» — создание для каждой группы покупателей отдельного типа продукции или отдельного бренда (компания «Вена» — пиво Tuborg Gold Label и «Невское»).

Позиционирование в одном сегменте рынка позволяет компании получать наибольшую норму прибыли за счет уникальности продукта, то есть применить стратегию «**сфокусированной, или нишевой, дифференциации**». Под маркой Guinness выпускается только один сорт темного пива — Guinness Draught в розлив и Guinness Extra Stout в бутылках и банках. На достаточно узком сегменте рынка любителей очень темного пива ежедневно продается 10 млн кружек (почти 5 млн

литров) Guinness. Стратегия сфокусированной дифференциации хороша тем, что в большинстве случаев для ее реализации требуется меньше инвестиционных затрат, чем для прочих.

Российские несырьевые компании, выходя на международные рынки, работают там в очень узких нишах, порой находя их случайно. Широко известна история с фотоаппаратом «ЛОМО-Компакт», все права на продажу которого приобрела группа австрийских подростков, создавших клуб фотографов «ЛОМОграфов». Ежегодные продажи этих камер достигают 10 тыс. штук. Другая ниша сбыта — приборы ночного видения для велосипедистов — была найдена с подачи итальянских коллег, а домашние телескопы — американской сбытовой компании LOMO-America. Ирбитский мотоциклетный завод, чьи основные рынки — США, ФРГ и Италия, сконцентрировался на нише «ретро»: тяжелый мотоцикл «Урал» — точная копия мотоцикла BMW, выпускавшегося в 1950-е годы.

Среди российских компаний, работающих на внутреннем рынке, нишевая стратегия пока не получила особого распространения. Пока они стремятся охватить всю продуктовую линейку и занять максимальное количество сегментов рынка. Появление российских узкоспециализированных компаний вроде Guinness или Regier — дело будущего, когда конкуренция ужесточится, а рынок разделится на более узкие сегменты.

Выбор целевых сегментов — это вопрос ресурсов и грамотной оценки собственной стратегической позиции. У тех отечественных производителей, кто конкурирует в основном с российскими же компаниями, пока есть ресурсы для развития широкой



гаммы продуктов. При выборе же сфокусированной стратегии емкости внутреннего рынка, как правило, не хватает. Расширить объем продаж можно путем выхода на внешний рынок, однако это резко увеличивает издержки на продвижение товара.

Где продавать

Нормальный путь развития компании — вырасти до масштабов национального лидера, а уже потом выходить на международный рынок или усиливать свои позиции на национальном. Однако бывает так, что выход на внешний рынок — единственный способ выживания. В такой ситуации оказались многие предприятия ВПК после распада СССР.

Например, Верхнесалдинское металлургическое производственное объединение (ВСМПО) — крупнейшее в России предприятие по производству полуфабрикатов из титана для авиапромышленности. К 1992 году потребление титана в России сократилось в 30 раз. А за два года до этого на завод пришел новый директор **Владислав Тетюхин**. Он выбрал единственно возможную стратегию — переориентацию на западные рынки сбыта. «Было понятно, к чему все идет. И нужно было туда прорваться, чтобы тебя признали и захотели с тобой работать. Здесь ждать финансирования было бесполезно», — так аргументирует Владислав Тетюхин выбор стратегии.

Сегодня ВСМПО — поставщик номер один титана для Airbus (70% потребности) и номер два — для Boeing (17% потребности), хотя еще в 1990 году 100% продукции шло на внутренний рынок. Секретов успеха ВСМПО не скрывает: была обычная маркетинговая работа — поездки, презентации, сертификация... **Владислав Тетюхин: В 1997 году мы объездили практически всех авиапроизводителей, везде делали презентации. Собственно, начали мы не с этих фирм, а с их подрядчиков. Дали им на пробу свои материалы. Они им понравились. И потихоньку начали расширяться... А в 1998 году Boeing заключил с нами контракт на пять лет.**

В схожей ситуации, когда сбыт внутри страны резко сократился, оказалось петербургское ОАО «Морион», производящее кварцевые резонаторы. За пять лет генеральному директору Якову Вороховскому удалось в 30 раз поднять производительность на «Морионе», некогда одном из подразделений телевизионного завода имени Козицкого, и на 90% обновить ассортимент продукции. **Яков Вороховский: У нас были все проблемы советского предприятия: кризис неплатежей, долги, четыре месяца невыплаченной зарплаты, огромное количество ничего не делающих людей. На 1400 человек занятых месячный объем продаж составлял \$50 тыс. Мы сейчас столько за два дня зарабаты-**

ТИПОВЫЕ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ ПИВНОЙ ОТРАСЛИ

		Стратегическое преимущество	
		Уникальность, воспринимаемая покупателем	Низкий уровень издержек
Стратегическая цель	Отрасль в целом	ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ Пример: ОАО «Вена»	ЛИДЕРСТВО ПО ИЗДЕРЖКАМ Пример: ОАО «Балтика»
	Только отдельный сегмент	СФОКУСИРОВАННАЯ СТРАТЕГИЯ Пример: Guinness	

ваем, причем работает всего 570 человек. Достичь этого удалось лишь благодаря выходу на рынки США, Канады и Западной Европы, куда сейчас экспортируется 70% продукции «Мориона».

Однако не все находятся в столь жестких условиях. Если задать директору российской компании, производящей потребительские продукты, вопрос: «Почему вы не выходите на общероссийские или международные рынки, а довольствуетесь региональными?», ответ будет прост: «А зачем тратить огромные средства, чтобы выйти на западный рынок, где высокая конкуренция и необходимы специалисты, знающие этот рынок? В России рынок потребительских товаров растет на 25% в год, здесь низкая конкуренция и мы прекрасно знаем потребителя».

Как продавать

Каждая компания самостоятельно определяет стратегию в области управления сбытом и выборе каналов распределения. Это диктуется логикой бизнеса, характеристиками продукции, наличием ресурсов и потребностями покупателей. Правильный выбор канала дистрибуции может создать дополнительные конкурентные преимущества для компании, обеспечить ей доступ к важной маркетинговой информации и т. д.

Производитель промышленной техники компания Caterpillar продает свои трактора, экскаваторы и т. д. толь-

ко через собственную дилерскую сеть. Совокупный оборот дилеров по всему миру вдвое больше оборота самой Caterpillar — \$27 млрд в год у дилеров против \$14 млрд у Caterpillar в середине 1990-х годов. Партнерские отношения с дилерами обеспечивают Caterpillar и основное конкурентное преимущество — возможность замены любой детали в любой точке земного шара в течение 24 часов. Кроме того, дилеры знают о нуждах потребителей больше, чем Caterpillar, а значит, компания существенно экономит на маркетинговых исследованиях.

Петербургский производитель женской одежды «Первомайская заря», изучив, как работают западные компании подобного профиля, пошел по пути создания сети фирменных магазинов. Потом приоритеты несколько изменились, и упор был сделан на развитие фирменных секций в универмагах. **Галина Синцова**, директор ЗАО «Первомайская заря»: *Торговыми секциями мы заня-*

ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ ПРИ СРАВНЕНИИ ПРОДУКТОВО-РЫНОЧНЫХ СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНТОВ



лись потому, что свои магазины слишком дорого. Помимо увеличения объема продаж фирменные магазины позволили собрать большой объем маркетинговой информации о потребителях, создать клуб постоянных покупательниц и организовать базу для опробования новых коллекций и моделей.

Учиться на конкурентах

Быть на шаг впереди своих конкурентов и выигрывать в конкурентной борьбе можно, если компания знает, что делает тот, кого она собирается обгонять. И при этом понимает, что можно и нужно улучшить. Сравнение стратегий, используемых конкурентами, позволяет успешно решать собственные задачи.

Анализ продуктово-рыночных стратегий западных машиностроительных компаний показывает, что около половины доходов они получают не от продажи оборудования, а от сервиса, с этим оборудованием связанного (монтаж, услуги по ремонту и т. д.). К при-

меру, крупнейший мировой производитель бурового оборудования National Oilwell имеет около 150 сервисных центров по всему миру.

Российские компании постепенно учатся искусству зарабатывать на сопутствующих услугах. Например, на Западе нормой является наличие при автозаправочной станции мини-маркета, где можно купить масло, запчасти, пиво, сигареты и т. д. С появлением в России заправок компаний BP, Neste и Shell отечественные нефтяные компании тоже стали оборудовать свои АЗС по западным образцам. А компания ЮКОС недавно приобрела розничную сеть магазинов «Копейка». ЮКОС планирует вложить в нее в 2002 году еще \$100 млн и построить супермаркеты, совмещенные с АЗС.

Однако слепое копирование шагов конкурентов таит в себе опасность. К примеру, одна российская компания, производящая автомобильную электронику, нашла простой способ формирования своей ассортиментной линейки. Она внимательно следит за тем, какие товары выбрасывают на российский рынок польские, чешские и венгерские конкуренты. И сразу начинает выпуск таких же продуктов, но по более низкой цене. Минимизация расходов на исследование рынка оборачивается зависимостью от конкурентов — если те ошибутся в маркетинговых решениях, то невольными попутями своих «интеллектуальных наследников».

Вид с вертолета

Для разработки продуктово-рыночной стратегии необходимо посмотреть на свой бизнес максимально широко (часто это называют «вид с вертолета»).

В ходе этой операции нужно:

- очертить границу своего рынка;
- понять, кто главный конкурент;
- соотнести позиции на основных сегментах рынка;
- соизмерить инвестиционные возможности и потребности;
- решить, стоит ли охватывать весь рынок или же следует «идти в нишу»;
- найти путь товара от производителя к потребителю.

Соки — налево, пиво — направо

МЕСТО, ГДЕ ПРОДАЕТСЯ ТОВАР, ДОЛЖНО РАБОТАТЬ НА СБЫТ ЭТОГО ТОВАРА. ТОЛЬКО ПРАВИЛЬНО РАЗМЕСТИВ СВОЮ ПРОДУКЦИЮ В МАГАЗИНЕ, МОЖНО ДОБИТЬСЯ МАКСИМАЛЬНОГО УРОВНЯ ПРОДАЖ.

Текст: Максим Жаров, Иван Петров



Как показывают исследования, в двух случаях из трех потребитель принимает решение о покупке, уже находясь в месте, где непосредственно продается товар. Даже если покупка предварительно запланирована, семь из десяти покупателей принимают решение о выборе той или иной торговой марки только в торговом зале. Простое перемещение товара в магазине с одного места на другое может увеличить продажи как минимум на 15%.

Зная все это, крупные компании и магазины придумывают все новые и новые приманки для покупателя. **!** Грамотное расположение товара в магазинах, барах и бутиках — главная цель мерчендайзинга, отдельной дисциплины в маркетинге.

Мерчендайзинг — набор методов по увеличению продаж товара непосредственно в месте его продажи. За рубежом внедрением идей мерчендайзинга занимались розничные торговые сети. На российский рынок эти идеи занесли транснациональные корпорации *Coca-Cola, PepsiCo, Philip Morris* и др. Активнее всего мерчендайзинг используют производители товаров повседневного спроса: продуктов питания, прохладительных напитков, бытовой химии и т. п.

У мерчендайзинга три основные задачи: поддержание необходимого уровня товарного запаса в магазине; расположение товара на полках; презентации товара в месте продажи. Мерчендайзинг может быть успешным только тогда, когда учитывает интересы производителя, дистрибутора, продавца и, конечно же, покупателя.

Иди по «тропе» и покупай

Специалисты по маркетингу говорят о некоей «тропе», по которой покупатель движется к месту, где можно купить товар. Построение «тропы» и «проведение» по ней покупателя — одна из главных задач мерчендайзинга. Наблюдая за покупателями, маркетологи выявили ряд закономерностей. По сло-

Где поставить точку

Очень важно определить выгодное место для самой торговой точки. Обычно учитывается множество факторов. «Основные критерии — близость места от станции метро, удобный подъезд, возможность организации парковки, наличие и состояние коммуникаций, присутствие равнопрофильных торговых объектов», — считает директор по внешним связям ОАО «Седьмой Континент» **Валентин Запезалов**.

Некоторые компании специально наблюдают за передвижениями жителей района: сколько людей ходит из дома до автобусной остановки или метро по той или иной улице, заходит в тот или иной магазин, пользуется тем или иным маршрутом автобуса. Как правило, лучшее место продажи — в районе с растущим населением, где имеются участки для строительства нового жилья. Директор департамента маркетинга сети универсамов «Копейка» **Сергей Ломакин** говорит: «У нас разработан внутренний корпоративный стандарт по определению мест для магазинов. Мы учитываем стоимость жилья в районе, смотрим, есть ли поблизости культурно-массовые центры, кинотеатры, бары, рестораны и крупные магазины». Любопытна история появления магазина «Копейка» в московском районе Раменки. Долгое время здесь соседствовали супермаркет сети «Перекресток» и продовольственный рынок. Овощи, фрукты и мясо-молочные продукты жители района покупали на рынке (там дешевле), а за остальным шли в «Перекресток». Когда московские власти начали переносить продовольственные рынки в многофункциональные торговые центры, рынок в Раменках исчез. А через некоторое время напротив «Перекрестка» открылся новый универсам «Копейка». Сергей Ломакин: «Мы знали, что с рынком скоро будет покончено, поэтому выбрали это место. К тому же нам удобно работать рядом с дорогими супермаркетами, поскольку у нас более низкие цены».

вам генерального директора национальной торговой сети «Градиент» **Леонида Новосельского**, обычно покупатели движутся по периметру зала против часовой стрелки и не любят начинать маршрут со средних рядов. Они неохотно возвращаются обрат-



Лучший способ обойти ближайшего конкурента — поместить свою продукцию в начале стеллажа

МИХАИЛ БОЛТНОВ

но, так как в этом случае им приходится двигаться против встречного потока. Они отдадут предпочтение прилавкам справа и любят «срезать углы».

Таким образом, «маршрутные» пристрастия покупателей достаточно однородны. А вот при выборе товара они руководствуются разными стратегиями.

Существуют три типа покупателей. «Определившиеся» еще до прихода в магазин решают, какой марке они отдадут предпочтение, и покупают этот товар постоянно. «Мигрирующие» покупают каждый раз новую марку в пределах одной товарной группы. «Неопределившиеся» пробуют все новинки, решение о покупке принимают импульсивно и, как правило, подвержены воздействию рекламы. Наиболее многочисленны «мигрирующие» покупатели, далее следуют «неопределившиеся», а самая малая группа — это «определившиеся».

Сергей Лысенков, директор по продажам в Москве компании Sun Interbrew: *На пиво, расположенное в мага-*

зине у окна, больше всего реагируют «мигрирующие» и «неопределившиеся» покупатели — посмотрели в окно, там жара, и им захотелось выпить пива.

В представлении мерчендайзеров потребитель, не определившийся со своим выбором, подобен одинокому туристу, отставшему от товарищей в глухом и незнакомом лесу. Свежие зарубки на деревьях, роль которых в магазине играют POS-материалы, помогают туристу догнать своих, а покупателя — сделать свой выбор. ☺

Бытовую технику лучше располагать на отдельном красиво оформленном стенде или на подиумах с названием торговой марки (чтобы техника было видно издалека).

Наталья Боброва, менеджер по рекламе и PR компании «Bosch & Siemens Бытовая техника»: *Для демонстрации встраиваемой техники (плиты, духовые шкафы и т. д.) мы производим и предоставляем партнерам демонстрационные стенды.*

Наглядная агитация

POS-материалы (от англ. point of sales — место продажи) — средства оформления места продажи товара. Место продажи разделяют на пять функциональных зон, в каждой из которых применяются свои POS-материалы:



— наружное оформление места продажи: оформление фасада, витрин, вывески, крышные установки, щиты, указывающие, где находится место продажи;

— оформление при входе: таблички «открыто / закрыто», стикеры с режимом работы, надписями «от себя / на себя», рекламные стикеры с изображением того или иного товара;

— торговый зал: напольная графика, стикеры, вымпелы, гирлянды, мобайлы (рекламные изображения большого формата) и джумби (объемные конструкции, формой повторяющие рекламируемый товар, однако с увеличением в несколько раз);

— место выкладки товара: wobлеры (ярлыки) — рекламные изображения, которые крепятся к полке на гибкой ножке и привлекают внимание покупателей; шелфтоке-ры — предназначены для выделения торгового ряда товаров одного брэнда; подиумы; ценники с логотипом товара;

— прикассовая зона: wobлеры, лотки для мелочи; световые короба с надписью «касса» и логотипом товара.

Во время рекламных акций и программ скидок товары помечаются яркими wobлерами. Появление новинок сопровождается сообщениями по магазинному радио,

информация о них появляется на жидкокристаллических панно и мобайлах при входе. Словом, делается все, чтобы покупатель заинтересовался и вступил на «тропу», веду-

Специалисты по маркетингу говорят о некой «тропе», по которой покупатель движется к товару

щую к покупке. **Валентин Запевалов**, директор по внешним связям ОАО «Седьмой Континент»: *Мы заинтересованы в том, чтобы продать все, чем мы торгуем.*

«Определившись» покупателям важно, чтобы любимый товар всегда находился на одном и том же месте. Именно поэтому производители и поставщики, договариваясь с продавцом о месте продаж своего товара, настаивают на закреплении за ними постоянного места в торговом зале. Кстати, исследования, проводившиеся сетью «Копейка», говорят о том, что «определившихся» обычно раздражают POS-материалы.

начале потока покупателей и около касс. Кстати, многие продавцы ставят на самые выгодные места товары, у которых заканчивается срок годности. ●

Дорогой товар должен находиться на уровне глаз покупателя, лучше справа, чем слева, лучше выше, чем ниже. Полки выше уровня глаз и ниже уровня руки лучше всего отводить под товары, к которым покупатель относится лояльно. На нижние полки обычно ставят самые дешевые товары. **Леонид Новосельский**: *Если снять товар с полки, расположенной на уровне глаз, и переместить его ниже, можно потерять до 20 % продаж, а если в самый нижний сегмент, то и 40 %.*



ДАМИТРИЙ ЛЕВБЕДЕВ.Ъ

● ЗОНЫ ПРОДАЖ

СИЛЬНЫЕ	СЛАБЫЕ
ПРАВАЯ СТОРОНА	ЛЕВАЯ СТОРОНА
БОКОВЫЕ УЧАСТКИ СТЕЛЛАЖЕЙ	СРЕДНИЕ РЯДЫ
ПЕРЕКРЕСТКИ ТОРГОВЫХ ПУТЕЙ	ТУПИКИ РЯДОВ
ВЫСТУПЫ В СТЕЛЛАЖАХ	УГЛЫ ТОРГОВОГО ЗАЛА
ЗОНЫ, КУДА ПОКУПАТЕЛЬ УПИРАЕТСЯ ВЗГЛЯДОМ	ОБЛАСТЬ ЗАЛА, ПРИМЫКАЮЩАЯ К ВХОДУ

ИСТОЧНИК: ТОРГОВАЯ СЕТЬ «ГРАДИЕНТ»

Опытный мерчендайзер заставит работать с максимальной отдачей все зоны торгового зала. Если покупатель запланировал покупку, он отыщет эту вещь и в «слабой» зоне. Модные изделия из разряда приобретаемых импульсивно лучше размещать в «сильных» зонах. А вот товары повседневного спроса можно выложить даже у «слабого» входа. Зона у кассы для одних товаров будет «слабой», для других — «сильной». Здесь обычно выкладывают мелочевку, не в последнюю очередь рассчитанную на детей, которые «обработают» стоящих в очереди родителей. Серьезный выбор прямо у кассы посетители не делают.

Лучше справа, чем слева, лучше выше, чем ниже

Раскладка товара подчинена строгим правилам и зависит от «троп» покупателей. Лучший способ обойти ближайшего конкурента — поместить товар первым на «тропе» или в начале стеллажа. **Кристина Удалова**, менеджер мерчендайзингового проекта «Вимм-Билль-Данн», компания Global Consulting: *В любом торговом зале есть приоритетные места, где проходит большинство посетителей магазина. Это периметр торгового зала, места в*

Чем меньше объем упаковки, тем выше можно размещать товар. На нижних полках рекомендуется выставлять продукцию большой емкости. Жестяные банки обычно ставят внизу, стеклянные — выше. «Импульсный» товар, приобретение которого заранее не предполагается (жевательная резинка, шоколад, леденцы, батончики и т. п.), располагают около касс или в местах пере-

У многих розничных сетей свои представления о том, где должны находиться те или иные товары

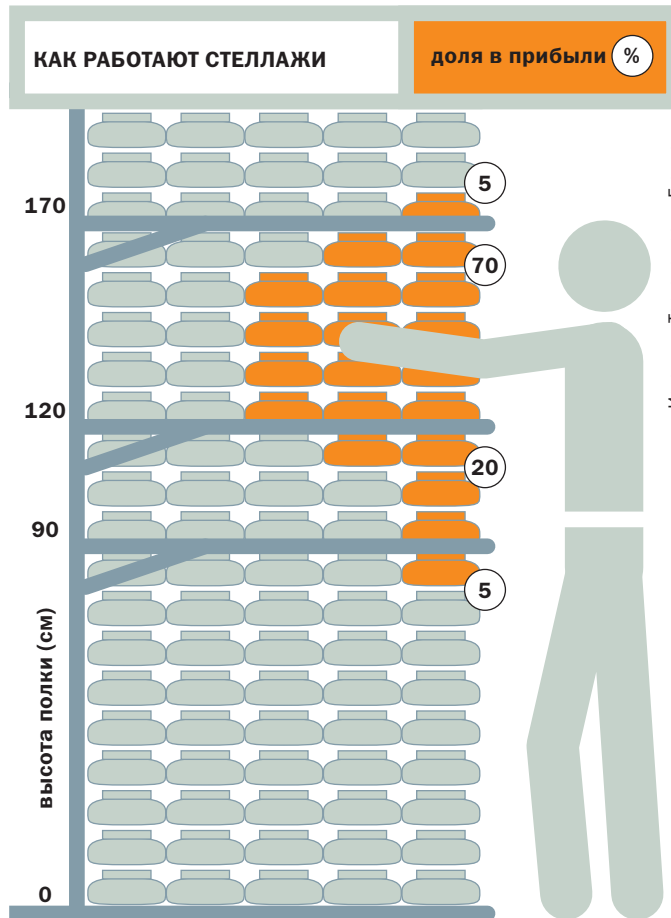


ФРАНЦ ВИЛЬЯГРА.Ъ

Эффективный расклад

Выкладка товара на полке бывает пяти типов: вертикальная, горизонтальная, пирамидальная, бутиковая и паллетная. **Вертикальная** выкладка применяется в магазинах с большим ассортиментом товара на 1 кв. м, например в розничных торговых сетях. При этом наиболее ходовой товар занимает среднюю и верхнюю полки.

Горизонтальная выкладка применяется в магазинах с небольшим ассортиментом — мини-маркетах, киосках и т. д. Пример пирамидальной выкладки — сельпо или советские магазины времен застоя. **Бутиковая** выкладка — раскладка по брендам, торговым маркам. Обычно ее используют косметические и обувные магазины. Существует еще и **паллетная** выкладка. Паллета — специальная платформа, предназначенная для хранения и транспортировки товара. Такая выкладка обычно применяется при больших объемах продаж, удобна она и для покупателей.



Источник: Торговая сеть «Радидент»

хотят, чтобы их товар был представлен в как можно большем количестве и стоял на самом выгодном месте на пути покупателя.

Вот что говорит об этом **Иван Шабрин**, директор по развитию компании «Симко»: *У всех подход очень разный — от полного отсутствия каких-либо обязательных требований к поставщику, когда все держится на договоренности менеджера зала и мерчендайзера, до согласованных планogramм и фотографий того места, где размещается товар.*

Планограмма — документ, в котором поставщик фиксирует конкретные договоренности с продавцом о расположении товара в магазине. В нем оговариваются место расположения и объем получаемого товара, а также доля товара поставщика в данной товарной группе, представленной в магазине.

сечения маршрутов движения покупателей.

Есть хитрые приемы, позволяющие поднять уровень продаж за счет другого товара, который продается лучше. Так, плохо продающиеся товары ставят в середине полки, а хорошо раскупаемые начинают и заканчивают ряд. Этот прием называется «заимствование популярности».

У многих розничных сетей есть свои представления о том, где должны находиться те или иные товары. В магазинах сети «Седьмой Континент» товары первой необходимости (хлеб, молочные продукты, мясо-колбасные изделия, рыба, крупы и т. п.) выкладываются в глубине магазина; «красивые товары» (ягоды, овощи и фрукты, особенно экзотические) — в начале торгового зала. А соки, прохладительные напитки, кондитерские изделия и т. д. — в центре торговой площади. В универсамах сети «Копейка» до недавнего времени самое выгодное место отдавали спиртным напиткам. **Сергей Ломакин**, директор департамента маркетинга сети универсамов «Копейка»: *Мы использовали такой стандарт, как «покупки на праздник», когда вначале*

Стеллаж супермаркета условно разделяется на четыре участка по высоте. Самое большое внимание покупатели уделяют товарам, расположенным на уровне глаз, и эти полки дают максимальную долю в общем объеме прибыли.

человек покупает спиртное, а потом все остальное. В ближайшем будущем мы планируем перейти на стандарт pop-food, то есть отдавать предпочтение непродовольственным товарам.

Острая конкуренция заставляет производителей товаров и мерчендайзеров идти на рискованные шаги. Например, появившееся на рынке отечественное детское питание марки «Тип-Топ» мерчендайзеры стараются ставить рядом с более дорогим иностранным детским питанием «Топ-Топ». По рассказам мерчендайзеров, особенно часто в эту «ловушку» попадают мужчины, которые приходят в магазин с длинным списком того, что необходимо ребенку. В результате у отечественного производителя, как говорится, все «тип-топ».

Борьба за место под солнцем

Эффективный мерчендайзинг — единственный способ

ведения конкурентной борьбы в месте продажи товара. Это последний шанс подтолкнуть покупателя к выбору конкретной марки. Поэтому между поставщиками и продавцами разворачиваются жаркие сражения за места в торговом зале. Продавцы заинтересованы в максимальном увеличении продаж на каждом конкретном метре площадей, поставщики же

Сергей Лысенков считает, что выбор места для товара часто зависит от управляющего торговой точкой. И тут главное, ставит ли он на первое место коммерческие интересы торговой точки или же больше работает на себя. **Валентин Запелов**: *У нас продавец-консультант занимается выкладкой товаров по утвержденной планограм-*

Всероссийский выставочный центр
 Гильдия компаний сетевого маркетинга
 Торгово-промышленная палата РФ
 ЗАО «Новые Медиа-Проекты»

ПРИГЛАШАЮТ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ
 во II-й МЕЖДУНАРОДНОЙ ВЫСТАВКЕ-ФОРУМЕ

21–23 июня, ВВЦ

“СЕТЕВОЙ МАРКЕТИНГ – ПРОГРЕССИВНЫЙ ВИД БИЗНЕСА”

<p>Тематические разделы выставки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Медицина и косметика - Информационные технологии и телемаркетинг - Страхование 	<ul style="list-style-type: none"> - Недвижимость - Консалтинг, обучающие программы - Бытовая техника, посуда - МСМ - издания и литература
---	--

В рамках выставки-форума: семинары, «круглые столы», презентации и конкурсы компаний – участников.

Оргкомитет: (095) 181-97-71, 974-61-44, Факс: (095) 974-71-96.
 E-mail: forum@fairs.ru, lana@fairs.ru www.fairs.ru

Между поставщиками и продавцами разворачиваются жаркие сражения за места в торговом зале

ме. Контроль за этим осуществляет отдел по организации торговли.

Сеть магазинов «Копейка», выделяя поставщику место продажи товара, учитывает долю рынка, занимаемую поставщиком, процент продаж его товара от общих продаж магазина, а также конкретные пожелания поставщика. Чтобы определить долю рынка, «Копейка» использует собственные данные и даже заказывает специальные исследования четырьмя маркетинговым агентствам.

Однако планогаммы используются далеко не всеми. Типичная ситуация: как только распродается товар одного поставщика, на освободившееся место магазин

Как организовать мерчендайзинг

Возможны следующие схемы организации мерчендайзинга: этими вопросами занимаются торговые представители компании; организуется отдел мерчендайзинга или группа мерчендайзеров в подчинении у торговых представителей; привлекаются специальные мерчендайзинговые агентства. В штате компании может быть от двух до ста и более мерчендайзеров. Если работодатель требует постоянного присутствия мерчендайзера в месте продажи, за ним закрепляют одну-две торговые точки. Если же необходимо посещать торговые точки примерно два раза в неделю, количество торговых точек может быть увеличено до шести-восьми. Средняя зарплата мерчендайзера по Москве — \$150–300, в иностранных компаниях — до \$400. Эффективность работы мерчендайзера определяют такие показатели, как процент полочного пространства, который ему удалось «привлечь» в данном месте продажи, количество дополнительных точек продажи, соблюдение правил приоритетного места, порядка марок и упаковок, ротации продукции, соблюдение правил размещения рекламных материалов и хорошие отношения с персоналом торговой точки.

ставит продукцию другого. Производитель же хочет, чтобы это место всегда было закреплено за ним. Поэтому некоторые компании платят продавцам «бонусы» за определенные объемы реализованной продукции. Правда, многие розничные сети используют более цивилизованные способы, позволяющие поставщикам увеличить свои продажи. Например, в магазинах сети «Копейка» есть специальные коммерческие места: они зарезервированы на случай вывода на рынок новых товаров или крупных рекламных акций поставщика. Это позволяет избежать конфликта, а место продажи товара приносит партнерам обоюдную выгоду. **СФ**

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

С ПОМОЩЬЮ САЙТА WWW.B4B.RU ВЫ СМОЖЕТЕ:

- оформить заказ на любую книгу, упомянутую в «Секрете фирмы» (см. с. 45), и он будет передан на исполнение одному из следующих магазинов-партнеров: «Альпина» (www.alpbook.ru) «Библио-Глобус» (www.biblio-globus.ru) «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Болеро» (www.bolero.ru) «Олимп-бизнес» (www.olbuss.ru) «Озон» (www.ozon.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru)
- найти любую другую книгу и узнать цену на нее в таких магазинах, как: «Альпина» (www.alpbook.ru) «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Олимп-бизнес» (www.olbuss.ru) «Озон» (www.ozon.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru)
- прочитать рецензии на деловую литературу или написать свою рецензию, которая может быть опубликована в «Секрете фирмы».

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

В МОСКВЕ «Бизнес-книга»: ул. Б. Ордынка, 19-2; (095) 953-19-76 «Библио-Сфера»: Рязанский просп., 99; (095) 371-94-18 «Дом деловой книги»: ул. Марксистская, 9; (095) 270-52-17 «Молодая гвардия»: ул. Б. Полянка, 28; (095) 238-50-01 «Москва»: ул. Тверская, 28; (095) 229-64-83	В КРАСНОЯРСКЕ «Книжный меридиан»: ул. Дубровинского, 52а; (3912) 27-14-29 «Книжный причал»: ул. Сурикова, 12; (3912) 27-53-89 «Книжный причал»: ул. Николаева, 15; (3912) 24-46-07	«Центр учебной литературы»: ул. Станиславского, 2/1; (3832) 40-36-25 В ОМСКЕ «Книжный мир»: ул. Ленина, 17/19; (3812) 24-32-54 «Книжный мир»: ул. Масленникова, 2; (3812) 30-47-92	В СТАВРОПОЛЕ «Книжный мир»: ул. Мира, 337; (8652) 35-47-90
В БАРНАУЛЕ «Книжный мир»: просп. Социалистический, 117а; (3852) 22-88-18	В МУРМАНСКЕ «Глобус»: Театральный бул., 8; (8152) 47-39-96	В ПЕРМИ «Библио-Сфера»: ул. Горького, 51; (3422) 16-38-00 «Библио-Сфера»: ул. Коммунистическая, 117; (3422) 33-46-96	В ТОМСКЕ «Книжный мир»: ул. Ленина, 141; (3822) 51-07-16 «Книжный мир»: ул. Нахимова, 15; (3822) 42-53-89
В ВЯЙСКЕ «Книжный двор»: ул. Васильева, 38; (3854) 33-23-87	В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ «Книжный мир»: просп. Ленина, 72; (8312) 58-01-11 «Книжный мир на Варварке»: ул. Варварская, 10/25; (8312) 19-65-01 «Книжный мир на Покровке»: ул. Б. Покровская, 54; (8312) 78-04-55	В РОСТОВЕ-НА-ДОНУ «Книжный мир»: ул. Шеболдаева, 97/2; (8632) 95-35-59 «Мир книги»: Ворошиловский просп., 33; (8632) 62-54-61	В ТУЛЕ «Библио-Сфера»: Красноармейский просп., 16; (0872) 36-68-30
В ВОРОНЕЖЕ «Библио-Сфера»: просп. Революции, 32; (0732) 72-73-45	В ИРКУТСКЕ «Книги на Чехова»: ул. Чехова, 19; (3952) 27-54-72 «Продальте»: ул. Байкальская, 172, 2-й этаж; (3952) 51-30-70	В САМАРЕ «Мир книги»: ул. Куйбышевская, 126а; (8462) 32-98-14 «Самрос»: просп. Ленина, 2; (8462) 37-06-79 «Чаконе»: ул. Чкалова, 100; (8462) 42-96-28	В ТЮМЕНИ «Книгомир»: ул. Тульская, 4; (3452) 31-11-60 «Книжная столица»: ул. Республики, 58; (3452) 46-29-23
В КАТЕРИНБУРГЕ «Дом книги»: ул. Антона Валека, 12; (3432) 59-42-00 «Дом книги»: ул. Блюхера, 51; (3432) 41-39-90	В НОВОГОРОДЕ «Новгородский дом книги»: наб. Александра Невского, 26; (8162) 66-08-60	В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ «Дом деловой книги»: Лиговский просп., 99; (812) 164-50-69	В УЛАН-УДЭ «Книжная планета»: ул. Бабушкина, 15; (3012) 33-09-08
В ИРКУТСКЕ «Книги на Чехова»: ул. Чехова, 19; (3952) 27-54-72 «Продальте»: ул. Байкальская, 172, 2-й этаж; (3952) 51-30-70	В НОВОСИБИРСКЕ «Деловой мир»: ул. Советская, 4а; (3832) 22-03-21 «Книжный мир»: ул. К. Маркса, 51; (3832) 46-19-67 «Кругозор»: ул. М. Ульяновой, 7; (3832) 37-17-97 «Сибирский дом книги»: Красный просп., 153; (3832) 26-62-39	В САРАТОВЕ «Библио-Сфера»: ул. Вольская, 81; (8452) 24-18-84 «Книжный мир на Кирова»: просп. Кирова, 32; (8452) 27-91-84	В ЧЕБОКСАРАХ «Библио-Сфера»: просп. Ленина, 38; (8462) 21-16-41
			В ЧЕЛЯБИНСКЕ «Книжный мир»: ул. Кирова, 90; (3512) 33-19-58 «Эврика»: ул. Барбюса, 61; (3512) 52-49-23
			В ЧЕРЕПОВЦЕ «Библио-Сфера»: ул. Верещагина, 45/1; (8202) 57-21-48

НАКОНЕЦ, ВЫ МОЖЕТЕ ЗАКАЗАТЬ ДЕЛОВУЮ ЛИТЕРАТУРУ ПО ТЕЛЕФОНАМ (095) 943-97-05/19, ПО ФАКСУ (095) 158-69-09 ИЛИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ B4B@KOMMERSANT.RU.



Опционеры компании

ЧТОБЫ СОТРУДНИК БЫЛ КРОВНО ЗАИНТЕРЕСОВАН В УСПЕХЕ КОМПАНИИ, НУЖНО ПРЕВРАТИТЬ ЕГО ИЗ НАЕМНОГО РАБОТНИКА В СОБСТВЕННИКА. СДЕЛАТЬ ЭТО МОЖНО, НАПРИМЕР, С ПОМОЩЬЮ ОПЦИОНОВ. СИСТЕМА ОПЦИОНОВ УЖЕ НАЧИНАЕТ ПРИЖИВАТЬСЯ В РОССИИ. Текст: Юлия Фуколова



панию прежде, чем наступит срок выкупа, он теряет и право на акции. Поэтому опционы можно рассматривать как весьма «рискованный» механизм поощрения — например, рынок может просесть и по независящим от компании причинам, и менеджерам придется разделять риски наравне со своей фирмой.

Тем не менее, считается, что зарплата и премии мотивируют менеджеров «здесь и сейчас», а опцион, напротив, настраивает на серьезную работу на перспективу. **Сергей Горьков**, начальник управления кадровой политики компании ЮКОС: *В системе мотивации сотрудников должны быть как кратковременные, так и долговременные программы. В России активно применяют краткосрочную мотивацию, а долгосрочная практически отсутствует. Опцион как раз и является таким инструментом. С этим мнением согласен и Леонид Забежинский*, директор управления по работе с персоналом компании IBS: *В опционных программах всегда присутствует и материальная, и нематериальная мотивация. С одной стороны, это деньги. С другой — уважение и признание твоих заслуг перед компанией. Обычная премия такого эффекта не дает.*

Российские компании начали внедрять опционные программы только три-четыре года назад. Столь поздний старт объясняется нестабильностью нашего рынка и тем, что на биржах котируются акции не более трех сотен российских компаний. Кроме того, далеко не все собственники готовы «делиться» с менеджерами. Наконец, еще не созрела юридическая база для такого рода программ. Тем не менее на сегодняшний день опционные программы существуют в таких крупных компаниях, как «Вимм-Билль-Данн», «Вымпелком», «Газпром», ЮКОС; о планах введения опционов заявили РАО «ЕЭС России», РБК и др.

Опционы реальные и виртуальные

Первой в России в 1998 году опционную программу запустила нефтяная компания ЮКОС. Этот пилотный проект охватывал 300 топ-менеджеров и руководителей среднего звена, и в конце года многие смогли выкупить положенные им акции.

В прошлом году ЮКОС начал две новые опционные программы. Совет директоров компании выделил на это 85 млн акций. Первая программа предназначена для топ-менеджеров (около 80 человек) и рассчитана на пять лет. Акции «записываются» за сотрудником: формально он ими не распоряжается, зато получает с этих бумаг доход (если курс акций растет, «опционеру» выплачивается разница между

Зачем это нужно

На Западе топ-менеджеров уже более тридцати лет поощряют не только высокой зарплатой и премиями — им предлагают опционы на покупку акций компании. Эта система позволяет напрямую увязать результаты работы людей с результатами работы компании в целом. Фактически опционы превращают наемного менеджера в собственника.

Опционный договор — система стимулирования наемных работников, прежде всего топ-менеджеров. Суть ее в следующем: компания берет перед сотрудником обязательство через определенный срок продать ему свои акции по заранее оговоренной фиксированной цене. Если к сроку реализации опциона цена акций выросла, можно их выкупить и получить доход от роста капитализации компании.

Опционная схема выгодна и работодателю, и наемному работнику. Компания таким образом удерживает сотрудника, ведь опционные программы рассчитаны в среднем на пять-семь, а то и десять лет. Применив такую схему мотивации, можно сэкономить на повышении зарплаты. А сотрудники, в свою очередь, получают возможность неплохо заработать. Если к моменту выкупа акции существенно выросли в цене, менеджер получит высокий доход. По словам генерального директора компании Kelly Services **Мэттью Игела**, выступавшего на семинаре «Современные технологии управления» (организаторы — Гарвардский университет и Высшая школа экономики), в свое время в Силиконовой долине новые компании не могли платить высокие зарплаты и рассчитывались с сотрудниками акциями. Их цена быстро росла, и некоторые секретарши в итоге получили по \$1 млн. Однако если эти бумаги не растут в цене, менеджеры ничего не получают. А если сотрудник покидает ком-



Зарплата и премии мотивируют менеджеров «здесь и сейчас», опцион настраивает на серьезную работу на перспективу



котировками).
Сергей Горьков: Обычно доход от опциона начинают выплачивать не сразу, а через три года. Но мы решили начать часть выплат уже через год, чтобы люди могли сразу увидеть результат программы. В 2002 году опционы получают еще около ста топ-менеджеров ЮКОСа.

Вторая программа акционирования — для сотрудников в регионах (не только для менеджеров, но и для специалистов и высококвалифицированных рабочих), опционы получили в общей сложности 1600 человек. В этом году к программе присоединятся еще столько же сотрудников. Все они смогут получить право на реальные акции, которые можно выкупить в течение трех лет. Каждый получает разное количество акций.

Сколько в итоге заработают сотрудники ЮКОСа на своих опционах, пока неизвестно — первые выплаты начнутся только в конце этого года. Но доход, судя по росту курса акций, окажется весомым. **Сергей Горьков:** За последние два года наши акции выросли почти в пять раз — с \$2 до \$10. В американских компаниях, как правило, доход от опционов сегодня составляет примерно 30% от прочих годовых выплат. Думаю, мы тоже придем к этому показателю. Платить по опционам больше в России пока рановато. В компании «Вымпелком», где первые опционные выплаты также начнутся в этом году, топ-менеджеры получают немного больше. По словам



Марины Новиковой, директора по персоналу «Вымпелкома», выплаты, скорее всего, будут близки к годовому доходу топ-менеджеров.

Помимо реальных опционов, бывают и виртуальные. Никаких денег они пока не приносят, потому что внедряются в компаниях, акции которых еще нигде не котируются. Тем не менее их тоже можно использовать для мотивации сотрудников. **Владимир Столин,** генеральный директор компании «RHR International Экспси»: Компании иногда прибегают к услугам независимых экспертов для оценки своей стоимости. Составляют формулу оценки и договариваются, что через несколько лет будут оценивать по этим же показателям. Такие виртуальные опционы оказываются эффективными с точки зрения мотивации.

Такая практика существует, например, с 2000 года в группе компаний IBS, где выдают опционы ключевым сотрудникам. В первом транше их получили 180 человек, из них примерно 150 — это «ветераны» IBS. Во втором транше опционы получили почти 100 человек, в том числе и ряд менеджеров среднего звена. «Этот опцион пока не приносит сотрудникам денег, но люди понимают, что таким образом компания выражает к ним свое хорошее отношение», — говорит Леонид Забежинский. Кстати, когда компания разместит свои акции на бирже, «виртуальные» опционы превратятся в реальные.

Впрочем, некоторые руководители считают, что виртуальные опционы не имеют никакого смысла и что акции компании непременно должны котироваться на какой-то бирже. Виртуальные опционы, по их мнению, это всего лишь полумера.

Когда внедрять опционы

Вводя систему опционов, компании несут определенные расходы. «Газпром» и ЮКОС, например, для разра-

ботки программы даже привлекали консультантов из PricewaterhouseCoopers. Однако затраты на внедрение системы опционов, как признают менеджеры, не очень велики. По словам Марины Новиковой, «разместить акции компании на бирже гораздо сложнее и дороже. К тому же мотивационный момент побеждает все».

Однако проблема, по мнению Владимира Столина, в стоимости внедрения системы опционов, а ее грамотное использование для реальной мотивации персонала. **Владимир Столин:** Гораздо важнее продумать, кому предлагать эти опционы и за какие достижения. И не так важно, реальными они будут или виртуальными, лишь бы их механизм был правильным.

Опцион, как правило, составляет менеджера прила-

гать сверхусилия, чтобы добиться результата для своей компании. Это оправданно, когда компания планирует рост своей стоимости, экспансию и т. п. Если же наполеоновских планов у компании нет, то опцион может оказаться пустышкой, и менеджеры в конце концов не получают ничего. Так что если компания расти не собирается, в качестве стимула достаточно обычных зарплат и премий.

Отдельная проблема — подготовка сотрудников к нововведению. Ведь акции как форма вознаграждения у многих менеджеров вызывает недоверие, и некоторые предпочли бы «получить деньгами». Даже такой продвинутой компании, как ЮКОС, пришлось потрудиться, чтобы сотрудники поняли смысл новой программы.

Опцион в чужом кармане

Опционы как система вознаграждения менеджеров используются в мировой практике с конца 1970-х годов. Одним из пионеров в этом деле была компания



Toys «R» Us — крупнейшая американская сеть магазинов по продаже игрушек. В конце 70-х Toys «R» Us акционировалась и предложила своим топ-менеджерам и продавцам опционы на акции. Вскоре эти бумаги резко выросли в цене и превратились для сотрудников Toys «R» Us в один из основных источников дохода. Глава компании Чарлз Лазарус в 1980-х годах заработал \$156 млн и был признан в США самым высокооплачиваемым CEO десятилетия.

В начале 1980-х механизм опционов начали использовать Apple Computer и General Electric, а затем и другие известные фирмы. В 1992 году так стимулировали своих топ-менеджеров уже 82% компаний, входящих в индекс Standard & Poor's 500. Доходы от опционов на акции составили 25% зарплаты высших должностных лиц этих компаний, а в 1998 году — 40%. В конце 1990-х годов особенно популярной практика раздачи опционов стала в интернет-компаниях. Не имея возможности переманивать специалистов из «старой» экономики высокими зарплатами, их соблазняли акциями, котировки которых росли как на дрожжах.

По оценке компании Mercer Human Resource Consulting, в 2001 году средний доход генеральных директоров 350 ведущих компаний США составил \$1,6 млн в год. А за счет опционов они заработали в среднем по \$2 млн. Один из рекордсменов — основатель и глава корпорации Oracle Лоренс Эллисон, которому опционы в 2001 го-

За счет опционов можно удвоить свой годовой доход. Если, конечно, акции компании растут в цене



Сергей Горьков: Опционы вызывают настороженность, и людям надо время, чтобы к ним привыкнуть. Мы проводили работу, организовали специальную презентацию нашей программы перед сотрудниками. На Западе такие программы приживались лет пятнадцать после того, как их запустили. А у нас если за пять лет получится, то будет хорошо.

Кому давать опционы

Должны ли опционы быть привилегией топ-менеджеров или такие программы могут стать массовыми? Общее мнение на этот счет выразил **Леонид Забежинский:** Если давать опционы всем, то по-



лучится какая-то социальная программа вроде медстраховки. Будет богачель-

ду принесли \$706 млн. Обладателем крупнейшего в истории опциона на акции (общая рыночная стоимость пакета составляла \$471 млн) в начале 2000 года стал Стив Джобс из Apple Computer. Впрочем, после банкротства Enron (оно, среди прочего, объяснялось злоупотреблениями менеджеров, получивших право на большие опционы) к таким программам стали относиться с большей осторожностью.

Активное использование опционных схем вознаграждения до последнего времени было характерно в основном для США. Так, в 1997 году британские топ-менеджеры по опционным схемам получали лишь 10% зарплаты (в США — свыше 35%). А стоимость опционов, выданных в 1997 году руководителям крупнейших британских компаний, составляла \$180 тыс., в то время как их американские коллеги получили опционы на \$4,2 млн.

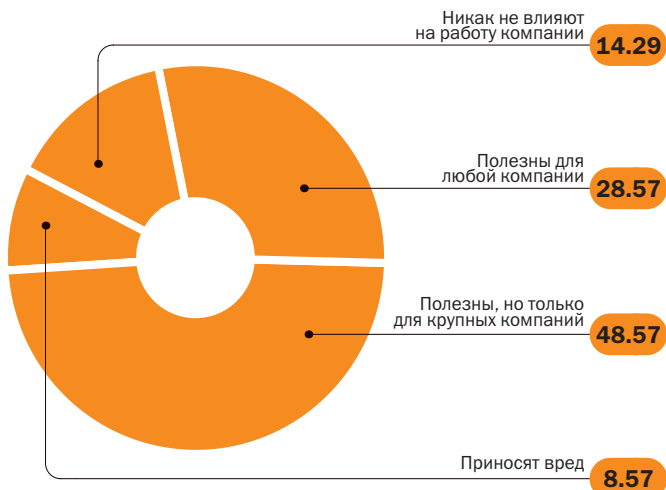
В Германии одним из пионеров в этой области стала компания SAP. Акционерам SAP, видимо, пришлось ввести в действие такую программу, поскольку в конце 1990-х американское отделение компании покинули многие топ-менеджеры, так и не дождавшиеся акций от руководства SAP.

В Европе опционные схемы часто встречают негативное отношение. Германские акционеры DaimlerChrysler были не согласны с опционной программой, предложенной руководством концерна. По их мнению, цена, по которой можно было выкупить акции компании, не соответствовала рыночной цене этих бумаг. В Великобритании недовольство высказывали акционеры банка Barclays. Например, исполнительный директор Barclays Мэттью Барретт получил в 2001 году опцион на 60 тыс. акций общей стоимостью \$5,6 млн. Он может реализовать этот опцион в течение трех лет, при этом котировки бумаг Barclays за это время могут вырасти в десять раз.

АННА ЧЕРНИКОВА

ОПЦИОНЫ НА ПОКУПКУ АКЦИЙ КАК ФОРМА МОТИВАЦИИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

%



Опрос проводился среди посетителей сайта www.hrm.ru. В нем приняло участие 214 HR-менеджеров и руководителей компаний.

ня, полное обесценивание мотивационного фактора. Поощрять только руководителей — не плохо и не хорошо. Я считаю, что нужно давать опционы тем, кто важен для компании.

В опционной программе, которую разрабатывает РБК (месяц назад эта компания разместила свои акции на ММВБ и РТС), будут участвовать не только топ-менеджеры, но и все, кто внес наибольший вклад в развитие компании. **Юрий Ровенский,**



генеральный директор РБК: Это могут быть и сейлз-менеджеры, и все осталь-

ные сотрудники. Мы уже открыли инвестиционные счета и перевели на каждого сотрудника (а их около 500) по одной акции. Пока не знаем, кто будет лучшим, поэтому на всякий случай открыли счета для всех. При этом в РБК не собираются отказываться от премий и бонусов.

Самая массовая на сегодняшний день опционная программа — в компании ЮКОС. РАО «ЕЭС России» планирует охватить опционами около 400 человек — генеральных директоров электростанций и АО-энерго, а также управленцев центрального аппарата РАО. А вот в «Вымпелкоме» опционы пока получили около десяти топ-менеджеров.

Выдаче опционов должна предшествовать детальная оценка работы менеджера. **Сергей Горьков:** Каждому менеджеру ставятся цели на год. В зависимости от их реализации мы определяем, кто как справился с работой. От этой оценки зависит как бонус за год, так и размер опциона.

Решение о выдаче опционов обычно принимает специальный комитет, в который входят учредители компании. Как правило, с каждым менеджером заключают индивидуальный контракт, в котором фиксируется количество зарезервированных за ним акций и условия реализации опциона. И с этого момента наемный менеджер становится настоящим «опционером». **СФ**

АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ
ФАКУЛЬТЕТ ФИНАНСОВ И БАНКОВСКОГО ДЕЛА
 Высшее финансово-экономическое образование
 Специальность «Финансы и кредит»
 Дополнительные образования:
 Executive Master of Business Administration (EMBA),
 направление «Банковский менеджмент»
 Профессиональная переподготовка по программам:
 «Универсальный брокер»,
 «Банковское дело», «Бизнес и финансы», «Налоги и налоговое администрирование»,
 «Инвестиции: организация и финансирование», «Региональные финансы и государственный бюджет»
 Тел./факс: (095) 433-2591, 436-5388, 290-9694 E-mail: ffb@ane.ru www.ffb.ru

Что стоит за стоимостью

НА ЗАПАДЕ СТОИМОСТЬ КОМПАНИИ — ГЛАВНЫЙ КРИТЕРИЙ, ПО КОТОРОМУ ОЦЕНИВАЕТСЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕЕ РАБОТЫ НА РЫНКЕ. К ЭТОМУ ПОСТЕПЕННО ПРИХОДЯТ И В РОССИИ. КАКИЕ ЖЕ МЕТОДЫ МОГУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ СВОЕЙ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ? Текст: **Севастьян Козицын**



Собственники могут быть заинтересованы в повышении стоимости компании, если конечной целью является ее продажа. Для России эта мысль пока звучит необычно. Скажем, практика Альфа-банка, который покупает предприятия в разных отраслях, налаживает там управление, а затем с выгодой продает их, у нас не слишком распространена. Для подавляющего большинства российских руководителей «маяком» остается получение максимальной прибыли от текущей деятельности компании.

В прошлом году объем межкорпоративных сделок в России, согласно данным PricewaterhouseCoopers (PWC), составил более \$6 млрд (для сравнения: в Восточной Европе — \$16 млрд). По мнению экспертов, число объединений будет нарастать. Это делает проблему повышения стоимости бизнеса все более актуальной для руководителей компаний — с целью их выгодной продажи.

Правда, директор по финансам PWC **Юрат Сафаров** считает, что сейчас подавляющее большинство слияний, поглощений или приобретений крупных долей российских компаний носит агрессивный характер. Владельцы и менеджеры российских предприятий думают не о выгодной продаже, а о том, как бы не лишиться компании.

С чего начать

По словам заместителя генерального директора инвестиционной компании **АВК Александра Крупкина**, первым шагом по повышению стоимости бизнеса должна стать разработка рыночной стратегии, которая на это ориентирована.

Сначала необходимо произвести оценку текущей стоимости компании. Сделать это можно, наняв профессионального оценщика или аудитора. Напри-

мер, за оценку компании с оборотом \$0,5–1 млн в год придется заплатить от \$5 тыс. до \$10 тыс.

Далее необходимо выявить ключевые факторы, способные повлиять на стоимость компании. Их можно условно разделить на две группы: факторы внутренние и внешние. К первым относятся показатели деятельности предприятия — выручка, прибыль, рентабельность, качество выпускаемой продукции, техническая оснащенность производства и т. д. Внешними факторами являются конкурентная среда, потенциал компании на рынке, законодательная база, в рамках которой действует компания, макроэкономическая, политическая и т. д. ситуация в регионе. После этого можно приступать к реализации конкретных мер по повышению стоимости компании.

Эффективное управление

Повысить стоимость бизнеса можно за счет более эффективного операционного управления предприятием. Эта мера подразумевает организацию постоянного контроля за объемом и качеством выпускаемой продукции, темпами роста, достижением целевого уровня рентабельности и т. д. Помимо решения краткосрочных задач это и работа на перспективу: потенциальный покупатель оценит эти успехи, что позитивно отразится на стоимости сделки.

Если акции компании обращаются на бирже, то информация о налаживании эффективного управления будет повышать стоимость ее бумаг, способствуя повышению рыночной капитализации. Примером наиболее успешного операционного управления предприятием можно считать российскую нефтяную отрасль.

Еще совсем недавно главной задачей большинства отечественных сырьевых гигантов было непрерывное наращивание объемов добычи нефти. Однако резкие колебания мировых цен и обусловленное этим падение прибыли заставили нефтяников всерьез задуматься над проблемой повышения эффективности деятельности собственных холдингов. Поэтому в начале 2002 года нефтяные компании озаботились таким вопросом, как себестоимость добываемого барреля. Так, в апреле ЛУКОЙЛ обнаружил программу своей реструктуризации, основной задачей которой является снижение себестоимости добычи нефти с \$3,5 до \$2,6–2,8 за баррель. Для этого планируется закрыть или законсервировать около 5 тыс. низко-рентабельных скважин, что составляет 24% дей-

ствующего фонда скважин компании. После обнародования этой программы акции ЛУКОЙЛа за неделю поднялись в цене почти на 8%. Соответственно, выросла и рыночная капитализация компании.

Бухгалтерия для посторонних

Важной мерой, способной повысить стоимость компании, является построение грамотной и прозрачной системы финансовой отчетности, в частности ведение бухгалтерского учета по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО). В настоящее время стандарты МСФО внедрены лишь на крупных российских компаниях. Дело это затратное, но весьма перспективное: по оценкам экспертов, за первый месяц после внедрения компанией МСФО рост ее акций может составить до 10% (см. «Секрет фирмы» № 4).

Впрочем, даже ведя отчетность по российским стандартам, можно предоставлять акционерам и игрокам фондового рынка информацию, которая позитивно скажется на котировках бумаг компании. **Александр Темкин**, партнер PWC: *При анализе деятельности компании ее акционеру важно знать, по какой формуле она рассчитывает ставки дисконтирования денежных потоков. То есть как будут изменяться оборот и выручка компании при различных вариантах развития событий. Важно и то, какие активы находятся на балансе у компании, а какие — у ее «дочек», каков период оборачиваемости средств и т. д.*

Подробная публичная информация о компании способна резко повысить ее стоимость в глазах инвесторов. Капитализация нефтяного холдинга ЮКОС всего за два года выросла почти в десять



раз — до \$22 млрд — в том числе и потому, что компания существенно повысила свою финансовую прозрачность.

Чисто бухгалтерской мерой повышения стоимости компании является переоценка ее основных фондов. Так поступило в сентябре прошлого года руководство Сбербанка. Проведя переоценку основных фондов (объектов недвижимости) с учетом изменившихся в долларовом исчислении цен, банк увеличил свою балансовую стоимость на 30 млрд руб. — почти на 40%. После обнародования этой информации акции Сбербанка за неделю выросли на 5%.

Рыночные приемы

Важной мерой по повышению стоимости компании является активизация ее деятельности на рынке капитала. Прежде всего это касается публичного размещения час-

ти акционерного капитала на биржевом рынке. Свежий пример успешного решения этой задачи — информационное агентство РБК, которое в апреле разместило свои акции на российских биржах РТС и ММВБ.

Два года назад руководству РБК предлагали продать бизнес за \$15 млн. Тогда менеджеры отказались от сделки, хотя многие считали это очень неплохой ценой. И вот сейчас РБК разместила на биржах 16% своих акций за \$13 млн, что определило ее капитализацию в \$83 млн. Размещению акций РБК предшествовала массивная PR-кампания, а андеррайтеры выпуска инвестиционная компания «Атон» и Альфа-банк выпустили отчеты, в которых дали подробное описание всех финансовых показателей компании и ее перспектив на рынке. Несмотря на критику методик составления отчетов со стороны ана-

После того как Сбербанк России переоценил свою недвижимость, его акции за неделю подорожали на 5%

литиков, спрос на акции РБК в четыре раза превысил предложение.

Выгодные долги

Увеличить стоимость компании можно благодаря успешному сочетанию заемных средств и собственного капитала.

Многие российские компании стараются избегать внешних займов. Некоторые ссылаются на высокие ставки банковских кредитов и сложность процедуры их оформления. Говоря об облигационных займах, компании утверждают, что размер предприятия не позволяет размещать долговые бумаги на рынке. Наконец, менеджеры не хотят размещать акции из страха потерять контроль над компанией. Однако ситуация, когда предприятие живет лишь за счет собственных средств, считает директор компании «Брансвик ЮБС Варбург» **Денис Родионов**, — это безграмотная работа финансового директора компании. Успешное получение кредита, особенно у западного инвестора, работает на кредитную историю, улучшая «финансовый имидж». Удачно размещенный облигационный заем и привлеченный кредит вызывает повышение капитализации компании на 10–15%.

Казалось бы, кредит делает компанию менее привлекательной. Однако долги бывают разные. Если речь идет не о просроченных заимствованиях и получаемая прибыль позволяет обслуживать кредит, это не пугает покупателя. В этом случае стоимость компании определяется как сумма ее капитализации и долговых обязательств. Большое значение имеет и то, куда компания собирается направить заемные средства. Если в плане их использования детально прописаны источники погашения кредита, это тоже не отпугнет инвестора. **сф**



Свежий взгляд на насосы

Слово для печати

В прошлом номере «Секрет фирмы» и Сообщество менеджеров и профессионалов www.e-хecutive.ru представили новый совместный проект «Лучшие бизнес-решения». Он посвящен актуальным проблемам из практики российских компаний и их лучшим решениям. Таким образом, одни менеджеры могут рассказать о своих трудностях в бизнесе, а другие — помочь их преодолеть. Сегодня мы предлагаем вашему вниманию лучшие решения для ситуации, о которой шла речь в прошлом номере «Секрета фирмы», и новый кейс, написанный на основе предложенной членом сообщества e-хecutive.ru проблемы (см. с. 38). Свои решения нового кейса вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» по электронной почте sf-online@kommersant.ru, по факсу (095) 943-97-39 или через сайт www.e-хecutive.ru (раздел «Мастерская») до 30.05.02. Лучшие решения, выбранные независимым жюри, будут опубликованы в июньском номере «Секрета фирмы», а также на сайте www.e-хecutive.ru. Мы представим и победителя нашего конкурса. В июньском номере будет опубликован также очередной кейс, в основу которого может быть положена бизнес-проблема вашей компании. Свои письма с ее кратким описанием вы можете присылать по указанному выше адресам.

В ПРОШЛОМ НОМЕРЕ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РАССКАЗАЛ О БИЗНЕС-ПРОБЛЕМЕ, ВОЗНИКШЕЙ У КОМПАНИИ «ПРОМЭНЕРГО». ПРОФЕССИОНАЛЫ ИЗ ДРУГИХ ФИРМ ПРЕДЛОЖИЛИ ВАРИАНТЫ ЕЕ РЕШЕНИЯ. СЕГОДНЯ МЫ ПРЕДСТАВЛЯЕМ ЛУЧШИЕ ИЗ НИХ. Текст: Юлия Фуколова, Никита Жердяев

Проблема

Вкратце напомним суть проблемы. Компания «ПромЭнерго» десять лет занимается продажей энергетического оборудования и занимает второе место на рынке по объему продаж. При этом ее доля на рынке — всего 6%. Основные клиенты — заводы, покупающие электронасосы для комплектации готовых изделий и для ремонта.

У «ПромЭнерго» четыре основных конкурента в Москве и десятки — в регионах. Московские конкуренты работают с крупными заказчиками, поэтому без особого ущерба для себя могут продавать товар средним клиентам по более низким ценам. Чтобы удержать заказчиков, «ПромЭнерго» тоже попытается идти на демпинг. Попытки заключить с конкурентами картельное соглашение ни к чему не привели.

Наладить работу с крупными клиентами тоже пока не получается.

У «ПромЭнерго» высокие накладные расходы, которые требуются для поддержания склада, укомплектованного заявленной в прайс-листе продукцией на 90–95%.

В прошлом году «ПромЭнерго» сделала упор на развитие собственного производства насосного оборудования.

Михаил Кузнецов, директор по продажам энергетического оборудования компании, считает, что поддерживать цены на оптимальном уровне позволит развитая дилерская сеть. Он строит планы по ее созданию и ломает голову над тем, как выстроить эффективные отношения с производством. К решению проблемы подключились читатели и эксперты.

Участники и эксперты

На конкурс было прислано 42 решения, из них для оценки жюри отобраны 19 (остальные не уложились в установленный срок). Две трети авторов живут и работают в регионах.

Все решения оценивало **независимое жюри**:

— **Станислав Цырлин**, заместитель директора российского отделения The Boston Consulting Group;

— **Олег Роткин**, заместитель генерального директора по развитию компании «Текон»;

— **Михаил Кузнецов**, директор по продажам энергетического оборудования «ПромЭнерго», автор проблемы.

Свое мнение заочно высказал также старший менеджер российского отделения компании Accenture **Борис Лобзов**.

АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ БИЗНЕС-РЕШЕНИЙ			
АВТОР	ДОЛЖНОСТЬ	КОМПАНИЯ	ГОРОД
ГОНЧАР ИВАН	МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ	ООО «АНАПА-ТУР»	АНАПА
ДОЛГИРЕВ АНДРЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ООО «СВЕТОГОРСКИЙ ТИШЬЮ (SCA)»	СВЕТОГОРСК
МЕДВЕДЕВ ПАВЕЛ	СПЕЦИАЛИСТ ПО МАРКЕТИНГУ	ООО «ШАРТАШ-ЕК»	ЕКАТЕРИНБУРГ
НОЧКА ОЛЕГ	ПРОДЖЕКТ-МЕНЕДЖЕР	VDI	МОСКВА
ПЕРЕВЕРЗЕВ НИКОЛАЙ	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ГРУППА КОМПАНИЙ «ТЕХСТРОЙСЕРВИС»	МОСКВА
ТЕРЕХИН КОНСТАНТИН	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА МАРКЕТИНГА	ГРУППА КОМПАНИЙ «АЛЕКСАНДР БРАУН»	МОСКВА
ЧУРКИН ДМИТРИЙ	ДИРЕКТОР	НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР «ПЕРЕДОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ»	САМАРА



После обсуждения наиболее интересных бизнес-решений члены жюри выставили им свои оценки. Лучшими оказались следующие три решения с наибольшим итоговым баллом. @

Третье место

Третье место в конкурсе занял **Андрей Долгирев**. Вот его основные предложения.

Свое производственное предприятие «ПромЭнерго» не должно продавать — нужно сделать при нем отдел обработки заказов, а все запросы автоматически должны пересылаться сбытовому подразделению. Господин Долгирев советует «покупать мелкие заводы, если они дополняют прайс-лист и могут качественно выполнять мелкие заказы».

С конкурентами Андрей Долгирев не рекомендует вступать в картельные соглашения. Лучше найти одну-две компании, с которыми можно договориться о взаимопомощи: если у одного партнера не окажется на складе нужного насоса, его можно взять в займы у другого. Еще одна мысль — наладить контакт с региональными сбытовыми организациями и предложить им выгодные дилерские условия на получение продукции с завода.

Наконец, последний совет — больше внимания уделять работе с персоналом, обучению, тренингам.

Автор проблемы **Михаил Кузнецов** отметил данное решение как «крепкое», а его автора — как «серьезного профессионала». «С некоторыми конкурентами у нас уже налажены партнерские отношения, и мы в режиме он-лайн видим товарные остатки на наших складах», — говорит господин Кузнецов. А вот идею насчет покупки новых заводов он отверг категорически: «Это все равно что играть в лотерею и скупить все билеты».

Станислав Цырлин,
The Boston Consulting Group



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ, ф.б.

Станислав Цырлин согласен, что покупать новые заводы неразумно. Но идея отобрать у производства «ПромЭнерго» функции продажи ему кажется несколько преждевременной: *Если просто с завтрашнего дня всю продукцию «ПромЭнерго» будет продавать самостоятельно, есть риск потерять в оборотах.*

По мнению жюри, в решении Андрея Долгирева прозвучала очень здравая идея — сокращать ассортимент выпускаемого оборудования, сфокусировавшись на проблемах конкретных клиентов, то есть производить и продавать то, что они могут делать лучше и дешевле других. И еще одна базовая мысль — все изменения осуществлять люди, поэтому кадровой политике нужно уделять большое внимание.

Второе место

Второе место присуждено **Дмитрию Чуркину**. По его мнению, компания «Пром-

Олег Роткин,
«Текон»



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ, ф.б.

Энерго» исчерпала резервы и методы ценовой конкуренции. Кроме того, она работает в очень узкой нише энергетического оборудования, а это существенно снижает пространство для маневра. Поэтому Дмитрий Чуркин предложил «ПромЭнерго» следующую конкурентную стратегию, основанную именно на «неценовой» конкуренции.

«Для начала нужно провести масштабную диверсификацию линейки предлагаемой электроэнергетической продукции», — пишет автор. — Это позволит предложить клиентам комплексное обслуживание — своего рода супермаркет электроэнергетического оборудования. Предприятиям будет удобнее иметь дело с одной компанией, чем покупать каждое изделие в разных концах страны». Кроме того, господин Чуркин советует сосредоточиться на создании бренда: «ПромЭнерго» должно позиционировать себя как на-

Михаил Кузнецов,
«ПромЭнерго»



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ, ф.б.

дежный, недорогой супермаркет энергетического оборудования. Из этого логически следует разработка масштабной рекламной стратегии.

Наконец, последняя идея — реструктуризация производства. Конечно, это требует серьезных финансовых ресурсов, да и эффект будет виден не ранее, чем через полтора-два года. Но именно с помощью этих мер компания «ПромЭнерго», по мнению господина Чуркина, сможет дистанцироваться от конкурентов и занять уже не нишу, а целый сегмент рынка.

Решение Дмитрия Чуркина особо отметил **Михаил Кузнецов**: *Его идеи очень мощные, и если их правильно раскрутить, то это серьезно увеличит лидерские качества компании. Я бы выделил идею создание бренда и супермаркета. Ведь сейчас на нашем рынке под видом нового оборудования берут старое, реставрируют, приделывают новые бирки. И понять невозможно, какой продавец скрывается под этой биркой.*

Идею бренда поддержал и **Олег Роткин**, сказав, что его необходимо укреплять. Тем не менее **Станислав Цырлин** увидел в этом решении и подводные камни: «Расширять и диверсифицировать бизнес, создавать супермаркеты можно, если есть источники финансирования. Не все могут себе это позволить, тем более сразу. Например, фармацевтические дистрибуторы сначала шли от

Как оценивались бизнес-решения

Каждый из членов жюри выбрал несколько наиболее понравившихся ему решений. В итоге остановились на семи вариантах. Далее каждое из этих решений обсуждалось детально, а затем члены жюри оценивали их по четырем параметрам, которым присвоили разные веса, — адекватность проблеме и рынку (0,15), новаторство (0,35), профессионализм (0,2) и применимость (0,35). По четырем этим параметрам три эксперта независимо друг от друга оценивали качество каждого решения в баллах (от 1 до 5). Далее вес параметра умножался на качественную оценку, а затем суммировались оценки всех параметров. Итоговый балл выводился по сумме общих оценок каждого члена жюри.



ста товарных единиц, пятисот и так далее. Так что делать все нужно постепенно».

Еще один момент, вызвавший споры у членов жюри, — что такое брэнд и рекламная стратегия для дистрибутора. «Мне кажется, что для дистрибутора главное — инфраструктура, логистика, управление издержками, управление товарными запасами и ассортиментом, а не масштабная рекламная политика и брэндинг. Оптовикам скорее важно быть совершенными в логистике, а быть совершенными в маркетинге — это уже вторая задача», — высказал свое мнение Станислав Цырлин.

Лучшее решение

Победителем конкурса было признано решение **Павла Медведева**. ☺ Суть его в следующем.

Надо рассматривать стратегический план на каждом сегменте.

Крупные клиенты. Переориентация на них бесперспективна. Как показал предыдущий опыт компании, добиться эффективного результата не удалось.

Средние клиенты — ремонт.

Наиболее перспективный рынок, поскольку клиентов интересует главным образом скорость поставки. Здесь у «ПромЭнерго» явное конкурентное преимущество — широкая номенклатура и склад укомплектован на 95%, т. е. поставки можно осуществить достаточно быстро. Цена в этих условиях не очень важна, поэтому можно получать дополнительную маржу. Рынок не прогнозируется по отдельным клиентам, но в целом в разрезе ассортимента это сделать можно, и тем точнее, чем шире клиентская база. Необходимо основной приоритет отдать увеличению доли на этом рынке.

Средние клиенты — производство. Целесообразно выделить отдельную бизнес-единицу, обслуживающую данный тип клиентов. Стратегической задачей должно стать сужение номенклатуры и снижение ТМЗ (товарно-материальные запасы. —



ЮРИЙ ЛИШЕНКО

«Любое хорошее решение в бизнесе уникально»

Павлу Медведеву 26 лет. Он закончил с отличием факультет экономики и управления Уральского государственного технического университета, а в этом году защитил кандидатскую диссертацию на тему «Концептуальные подходы к оценке влияния факторов на результаты экспортной деятельности предприятий». Владеет четырьмя языками. Сегодняшняя его должность — специалист по маркетингу в торговой компании «Шарташ» (оптовая и розничная продажа пива).

«Меня всегда привлекал "проектный" тип деятельности, — говорит Павел Медведев. — Различных проектов, в которых я себя попробовал за последние пять лет, было великое множество. Часть из них была удачная, другие неудачные, но каждый позволял взглянуть на бизнес еще под одним углом».

«Моя сильная сторона — это аналитическое мышление, — продолжает Павел. — Я могу комбинировать самые различные методы и технологии для анализа данных и принятия решений. Этим и стараюсь заниматься — аналитикой и выработкой рекомендаций». Так, Павел разработал и внедрил в своей компании методики по обработке и анализу маркетинговой информации. Например, методику выбора оптимальной товарной линейки и оптимальных сегментов, методику понедельного прогнозирования продаж, разработал систему ценообразования в отделе оптовых продаж и т. д. «Я стараюсь любую идею от теории довести до состояния технологии, до уровня, когда каждый участник понимает, что он должен делать, как, когда и зачем», — говорит Павел. По его мнению, любое хорошее решение в бизнесе уникально. «Поэтому не надо бояться изобретать велосипед».

Краткосрочный план Павла Медведева — добиться, чтобы его компания полностью переключилась на маркетинговый подход ведения бизнеса, и для этого создать эффективно работающий отдел маркетинга. Среднесрочный — организовать собственную консалтинговую компанию с региональным именем.

Он считает самыми важными для себя книги Майкла Портера, Филипа Котлера, «Маркетинговые войны» Эла Райса и Джека Траута, книги по соционике и математической статистике.

СФ) на складе, за счет чего будут уменьшены издержки и достигнуто преимущество по ценам. Поскольку здесь рынок почти на 100% прогнозируется, то большой ТМЗ и не нужен. **Мелкие региональные клиенты.** Потенциальные субдилеры могут брать продукцию на заводах напрямую, поэтому для них вряд ли будет какой-либо интерес договариваться с «ПромЭнерго». Возможный вариант — создание в наиболее перспективных регионах (необходимо маркетинговое исследование — сравнение потенциалов регионов) собственных складов.

Стратегия относительно производства. Очевидно, высокие издержки производства свидетельствуют о неэффективном управлении и/или о старом малопроизводительном оборудовании. И то и другое невозможно исправить за короткий промежуток времени. Но необходимо разработать среднесрочные планы развития системы сбыта и производства так, чтобы предприятие стало конкурентоспособным по ценам. Инвестиции для обновления производства можно получить из сегмента «средние клиенты». И так, на первый взгляд, достаточно просто выделить стратегию для каждого сегмента. Вопрос в том, как увязать это в комплексе. Если сегмент крупных клиентов бесперспективен, а для средних клиентов решение более или менее очевидно, то необходимо расставить приоритеты между развитием дилерской сети и развитием производства.

Выводы.

1. Отказаться от работы с крупными клиентами.
2. Основной приоритет отдать расширению доли на рынке средних клиентов-ремонтников, поскольку в нем у «ПромЭнерго» уже есть преимущество — широкий и доступный ассортимент.
3. Выделить бизнес-подразделение, обслуживающее средних клиентов-производителей, и в нем максимально снизить издержки за счет снижения номенклатуры и объема ТМЗ.
4. Провести сравнительный анализ двух вариантов: снижение издержек на производстве или развитие собственной сети представительств в регионах, действовать по более выгодному варианту (с учетом резервов финансовой прочности компании).



Благодаря участникам конкурса автор проблемы укрепился в своих мыслях, а некоторые идеи счел новаторскими



Решение Павла Медведева показалось жюри самым практичным. Олег Роткин, например, высказал мнение, что данный вариант «можно взять за скелет и, добавив какие-то идеи из других решений, попытаться их реализовать». «Здесь есть здравые идеи о перераспределении финансовых потоков — например, инвестиции для обновления производства можно получить из сегмента „средних клиентов“, — считает Михаил Кузнецов. — Отказываться от работы с крупными клиентами мы не собираемся, а вот сконцентрироваться действительно лучше на средних. Идти по пути конкурентов сейчас смысла нет».

Станислав Цырлин: Это хорошее решение. Бизнес сегментирован, конкурентное преимущество компании связано с потребностями отдельных сегментов. Так, широкая ассортиментная линейка на складе важна одним клиентам и менее важна для других.

Другие интересные идеи

Они прозвучали в ответах многих участников конкурса. Так, **Константин Терехин** предложил завести на склады клиентов «ПромЭнерго» все требуемое им оборудование в достаточных количествах и заключить с ними договор ответственного хранения с правом реализации: «Стоимость склада — символическая, при этом вы решаете проблему региональных складов самым элегантным способом».

Эта мысль, по большому счету, не нова. Тем не менее в данном конкретном случае идея господина Терехина была признана новаторской, а Михаил Кузнецов сообщил, что у «ПромЭнерго» есть клиенты, которые могут на это пойти.

Похожую идею выдвинул **Олег Ночка**. Только он пред-

ложил использовать не склады клиентов «ПромЭнерго», а организовать филиалы и склады на территории основных заводов-поставщиков. Однако эксперты с ним не согласились. Олег Роткин признал это решение не слишком практичным. А Михаил Кузнецов пояснил это мнение: *Заводы строились давно, а сегодня экономика регионов распалась, и основные центры потребления сместились от центров производства.*

В решении, которое прислал **Николай Переверзев**, было предложено создать управляющую компанию холдинга. Олегу Роткину показалось интересным это предложение. Впрочем, Станислав Цырлин отнесся к идее скептически: *Для крупного многопрофильного холдинга это, наверное, нужно. Но я думаю, в данном случае для управления достаточно совета директоров или правления.*

Наконец, **Иван Гончар** считает, что «ПромЭнерго» не нужно создавать собственную сбытовую сеть, так как придется вступать в конкуренцию с региональными поставщиками. «Эти проблемы устраняются при покупке более мелкого регионального конкурента», — утверждает автор. Михаил Кузнецов в принципе согласился с этой идеей и сказал, что «ПромЭнерго» уже работает в этом направлении: «Вот только скупать конкурентов сложно, их акции нигде не котируются, их бизнес сложно оценить, а переплачивать мы не хотим». Станислав Цырлин сослался на аналогичный опыт фармацевтических фирм, которые, продвигаясь в отдельные регионы, также скупали региональные компании: «Региональный рынок был очень маленький, и это не позволяло им начинать с нуля, издержки в этом случае не окупались». Олег Роткин


также согласен с данной стратегией. Кстати, он использует ее в своем собственном варианте решения проблемы.

Что предложили эксперты

Своим собственным видением путей выхода из ситуации поделились и члены жюри. **Олег Роткин** считает, что нужно скупать как можно больше мелких конкурентов (по сути — их клиентскую базу). Цель — получить монопольное положение на рынке.

Станислав Цырлин предложил другую стратегию: *Как считает Майкл Портер, что бы вы ни делали, стратегия сводится либо к ценовому преимуществу, либо к дифференциации. Я бы разделил производство и оптовый бизнес. Сейчас стратегией производства должно стать снижение издержек, сужение ассортимента до тех позиций, где у него есть конкурентное преимущество. То есть оно может выпускать 10–15 товарных единиц, но выпускать дешевле всех. А для оптового*

бизнеса — дифференцирование и поддержание широкого ассортимента. Но здесь нужны финансовый контроль и дисциплина, чтобы сильно не увлечься рекламой и маркетингом и не получить финансовый удар в печень. Неконтролируемый рост всегда ведет компанию к банкротству.

По словам Михаила Кузнецова, благодаря участникам конкурса в некоторых идеях он укрепился, а некоторые смогли прояснить определенные перспективы. Что же собирается делать с полученными рекомендациями «ПромЭнерго»? **Михаил Кузнецов:** *Я наметил возможные действия. Так, интересно было бы развивать компанию с точки зрения компании-бренда, объединяющего под собой широкий ассортимент. И продвигать этот бренд, экономя путем создания гилерских мест непосредственно на заводах-потребителях (то есть используя их склады по двойному назначению). Кроме того, появились идеи о направлениях в переобучении персонала* 

classified

ПРИЕМ ЗАЯВОК НА ПУБЛИКАЦИЮ РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ:
В РАЗДЕЛЕ CLASSIFIED — (095)943-9108, 943-9110, 943-9112;
В РАЗДЕЛЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА» — (095)943-9705, 943-9719.



**МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЯ**

ЛИЦЕНЗИЯ № 16-783; ГОС. АККРЕДИТАЦИЯ № 25-0708



Формы обучения:
очная, очно-заочная, заочная, второе высшее.
Аспирантура.
Подготовительные курсы.
Курсы повышения квалификации.
Государственный диплом.
Отсрочка от армии.
Общественные.

mubiu@mubiu.ru
www.mubiu.ru

о б ъ я в л я е т н а б о р н а с п е ц и а л ь н о с т и :

- Экономическая теория
- Мировая экономика
- Финансы и кредит
- Бухгалтерский учет, анализ и аудит
- Менеджмент организации
- Управление персоналом
- Маркетинг
- Государственное и муниципальное управление
- Экономика и управление на предприятии туризма и гостиничного хозяйства
- Прикладная информатика в экономике
- Прикладная информатика в менеджменте
- Социология
- Журналистика
- Реклама
- Международные отношения
- Лингвистика
- Лингвистика и межкультурная коммуникация
- Юриспруденция
- Лингвистика и налогообложение
- Таможенное дело
- ДИЗАЙН.

Телефон: (095) 288-25-88, 288-34-93, факс: (095)288-88-63

Супермасло с проблемами

ВАМ ПОСЧАСТЛИВИЛОСЬ СТАТЬ РОССИЙСКИМ ДИСТРИБУТОРОМ СУПЕРПРОДУКТА, КОТОРЫЙ ИЗВЕСТЕН ВЫСОЧАЙШИМ КАЧЕСТВОМ И НА 15 – 20% ДЕШЕВЛЕ ПРОДУКЦИИ КОНКУРЕНТОВ. ЕГО ПРОИЗВОДИТЕЛЬ, ОДНА ИЗ КРУПНЕЙШИХ МИРОВЫХ КОМПАНИЙ, ЕЖЕГОДНО ТРАТИТ МИЛЛИОНЫ ДОЛЛАРОВ ТОЛЬКО НА НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ. И ВОТ ЧЕРЕЗ ПОЛТОРА ГОДА РАБОТЫ ВЫ ОБНАРУЖИВАЕТЕ: ОБЪЕМЫ ВАШИХ ПРОДАЖ В 2 – 3 РАЗА НИЖЕ, ЧЕМ У КОНКУРЕНТОВ. Текст: Владимир Гендлин

Продукт

Вот с какой проблемой столкнулась российская компания (Дистрибутор), продающая продукцию зарубежного бренда (Производитель).

Бренд присутствует на рынке около 80 лет, имеет широкую мировую известность и высокую репутацию. В России официально продается с 1999 года. Основные потребители — добывающие компании, компании-автоперевозчики, сервисные станции, оптовики, автолюбители.

Бренд позиционирован и приспособлен по техническим характеристикам для тяжелых условий эксплуатации (низкая температура, непрерывная работа механизмов и т. д.). Большая часть масел и смазок под данным брендом относится к высшей категории качества, однако продается по весьма умеренной цене, которая существенно ниже цены основных конкурентов на аналогичные продукты. Низкую цену при высоком качестве позволяет удерживать собственная запатентованная технология, улучшающая свойства продукта при низких затратах.

Производитель входит в пятерку крупнейших компаний по добыче и переработке

нефти, является вертикально интегрированной (добыча, переработка, продажа смазочных материалов). В России Производитель работает через Дистрибутора — официальную дистрибуторскую компанию, которая получает поставки напрямую и продает широкий ассортимент продукции Производителя через свою дилерскую сеть.

Рекламная стратегия Производителя во всем мире — строгая экономия средств на раскрутку бренда. Позиция примерно такая: наша продукция — супермасло, и реклама ему не нужна.

На российском рынке рекламная поддержка продукта проводится с умеренной интенсивностью. Основные направления рекламы — печатные специальные издания, наружная реклама, отраслевые выставки, полиграфическая и сувенирная продукция. Причем расходы на рекламу несут совместно Производитель, Дистрибутор и региональные дилеры.

Отношения с Производителем

Россия — страна парадоксов. Сразу после кризиса в нашей стране появились несколько «масляных» марок, не-

известных в мире. Они быстро завоевали огромную популярность и набрали большие объемы продаж. Однако известный мировой бренд, о котором идет речь, через полтора года официальных продаж в России по-прежнему заметно отстает от конкурентов. При этом работу Дистрибутора нельзя назвать неуспешной. За первый год Дистрибутор продал 70% от того объема, который продал один из его конкурентов на шестой год работы в России.

Производитель остался очень доволен Дистрибутором и предложил на 2002 год увеличить план. Однако Дистрибутор взял повышенные обязательства и решил довести продажи до 2500 т. Те темпы роста продаж, которые Дистрибутор демонстрирует с начала года, свидетельствуют о выполнимости такого плана. В чем же причина беспокойства Дистрибутора? Хочется больше. Тем более что есть ощущение реальности таких претензий.

Рынок

Рынок смазочных материалов можно условно разделить на две большие категории — легкомоторные масла, то есть предназначенные для легко-

вых автомобилей, и масла для тяжелой промышленной техники. На рынке первой категории в числе лидеров присутствуют около десяти западных производителей — Exxon, Mobil, Shell, Chevron, Castrol и др. Существенно расширить свою долю на этом рынке крайне трудно.

Другой рынок — масла для тяжелой техники — представлен в основном тремя компаниями: Shell, Teboil (финский бренд) и Chevron. Прочие малоизвестные марки масел (по name) занимают в России, по оценке экспертов Дистрибутора, не более 20%. Именно в компанию трех ведущих брендов и пытается влезть Дистрибутор. Это огромный и очень выгодный рынок. Если рынок легкомоторных масел сезонен (автоводители обычно меняют масло дважды в год — осенью и весной), то у предприятий совсем другой режим работы. Особенно на Севере, где техника работает 22 часа в сутки. Если при 50-градусном морозе мотор заглушен более двух часов, его потом не заведешь.

При работе на этом рынке главное — добиться внесения вашего масла в реестр предприятия. Каждое из них определяет, смазочные материалы



На Севере техника работает 22 часа в сутки. Это огромный и очень выгодный рынок для дистрибуторов



этом рынке есть своя специализация. И если вы торгуете маслом Mobil, вас знают именно как продавца Mobil, — это выгоднее для самого дилера (другие марки стоят на полке или на складе скорее для ассортимента).

В то же время собеседники СФ из компании Дистрибутора признали, что в их представлении о рынке есть «белые пятна». Так, не помешал бы серьезный анализ по регионам и отраслям. Скажем, в Тюмени один дилер обслуживает часть подразделений крупной нефтедобывающей компании. Возможно, есть смысл расширить число дилеров в этом регионе, чтобы диверсифицировать поставки и не ставить продажи в зависимости от одного клиента.

Важно иметь представление и о способах растаможивания товара конкурентами (легальных или нелегальных), чтобы суметь предсказать их ценовую политику в случае изменения ситуации на таможне. Наконец, Дистрибутор признает и необходимость анализа работы своей сбытовой сети.

Однако собеседники СФ понимают, что полноценное исследование российского рынка — это полгода работы и очень большие деньги. Конечно, часть этих расходов можно переложить на дилеров (дилерский договор подразумевает и совместные затраты на маркетинг и рекламу). Однако даже в этом случае финансовая нагрузка будет чересчур велика для местных торговых компаний.

Все было бы намного проще, если бы эти расходы взяла на себя Производитель — для него это несущественная сумма. Однако статус Дистрибутора (в отличие от официального представительства) не позволяет затребовать от головной организации дополнительных средств. **СФ**

Илья Тас

каких фирм допустимо использовать для обслуживания своей техники. Важно и то, что в отличие от рынка масел для легковых автомобилей на этом рынке малоизвестные марки (и в первую очередь отечественные) не могут использовать свой главный конкурентный козырь — низкую цену. Наоборот, импортные масла промышленного назначения имеют в России благодарного потребителя, поскольку почти вся тяжелая добывающая техника у нас импортная.

Сегодня масла Производителя используют ряд подразделений «Сибнефти», «Татнефти» и других добывающих компаний. Некоторые потребители переходили на эту марку с других, более дешевых, убедившись, что это более качественный продукт. Для любого руководителя ясно, что если техника работает на этом масле не 300 моточасов, а вдвое больше, то затраты окупаются сторицей.

Сбыт

Отношения Производителя с дистрибуторами коренным образом отличаются от сбытовой политики его конкурентов. Принципиальная позиция Производителя такова: не открывать фирменных представительств в странах своего присутствия. Роль представительств выполняют

местные компании-дистрибуторы, которые сами организуют дилерскую сеть по стране. Кстати, Дистрибутор получил свой официальный статус после того, как некоторое время работал на российском рынке с брэндом Производителя «всерую». Предложение Производителя стать официальным дистрибутором компания восприняла как счастливый билет, и после этого ее работа вышла на новый, более масштабный уровень.

Но такой способ продвижения товара на новый рынок имеет и свои неудобства. Работа через дилерскую сеть не дает возможности торговать напрямую, как это делают российские представительства компаний-конкурентов Производителя. Дистрибутору приходится делиться своей прибылью с дилером, при этом поставки осуществляются на условиях товарного кредита.

Стратегия работы Дистрибутора с дилерами за полтора года работы серьезно изменилась. Поначалу требования к региональным продавцам были чрезмерно жесткими — дилерский договор заключался лишь с теми, кто мог гарантировать достаточно большие объемы продаж. Позже было принято решение о снижении минимальных объемов продаж. Безусловно, работать с небольшой сетью из крупных

продавцов намного проще в организационном плане. Однако вскоре стало ясно, что выгоднее иметь более разветвленную сеть. Сегодня дилерская сеть Дистрибутора — это 24 региональные компании. Шесть из них берут на реализацию крупные партии, а среди остальных есть и такие, кто продает по две-три тонны.

Предварительный анализ

Предположение СФ, что конкуренцию официальным поставкам масел Производителя могут составлять сами дилеры, осуществляя параллельно «серые» поставки, было категорически отмечено. Ситуация на рынке масел и смазочных материалов такова, что дилер нигде не купит этот товар дешевле, чем у официального дистрибутора (в отличие, скажем, от бытовой техники, которую зачастую ввозили из ОАЭ «всерую» сами же официальные дилеры).

Не оправдалось и предположение о том, что ущерб продажам наносит конъюнктурная позиция дилеров, уделяющих большее внимание более раскрученным маркам конкурентов. Как объяснили представители Дистрибутора, дилерский договор не предусматривает эксклюзивных отношений с поставщиком, однако у всех дилеров на

Курсы идей и связей

ЗАЧЕМ МЕНЕДЖЕРЫ, ИМЕЮЩИЕ ХОРОШУЮ РАБОТУ, БОГАТЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ И МАССУ ЗНАНИЙ, СНОВА САДЯТСЯ ЗА ПАРТЫ? ЧТОБЫ УЗНАТЬ ЕЩЕ БОЛЬШЕ, ПРОДВИНУТЬСЯ В КАРЬЕРЕ ЕЩЕ ДАЛЬШЕ И ОБЗАВЕСТИСЬ НОВЫМИ ПОЛЕЗНЫМИ СВЯЗЯМИ. ВСЕ ЭТО ДАЕТ УЧЕБА НА ПРОГРАММАХ EXECUTIVE MBA, КОТОРЫЕ ПЕРЕЖИВАЮТ НАСТОЯЩИЙ БУМ ВО ВСЕМ МИРЕ.

Текст: Юлия Ипатова



Первая Executive MBA (EMBA) появилась в американской бизнес-школе Chicago около шестидесяти лет назад, но только сейчас эти программы стали пользоваться огромным спросом. Многих абитуриентов привлекает на западные EMBA Россия. Так, по словам **Зои Зайцевой**, исполнительного директора компании MBA Consult, ни одна страна не дает программе EMBA той же бизнес-школы Chicago столь-

ко студентов, сколько наша. Если три года назад сюда подавали документы 10 российских абитуриентов на 7 отведенных для них мест, то теперь на 8 мест приходится около 30 абитуриентов из России.

Обмен визитками

Закончив программу EMBA американской бизнес-школы Fuqua (университет Duke), **Павел Струнилин** стал директором по развитию биз-

неса компании «ЮКОС-Москва». «Треть моих сокурсников сменили компании и все в той или иной степени продвинулись в карьере», — говорит он. **Айка Жаксыбай** после той же школы создала собственный консалтинговый бизнес. По ее словам, студентов EMBA во время учебы просто распирает от появившихся идей. Один из ее однокурсников из Бразилии после учебы создал уникальный портал о бизнесе, рентабельность ко-

торого позволяет ему получать хорошие проценты и «просто отдыхать». У директора по инвестициям управляющей компании «Пионер Первый» **Андрея Успенского** после программы EMBA бизнес-школы Chicago должность не изменилась, но



круг ответственности стал гораздо шире. Вообще-то программы EMBA, в отличие от MBA,

«Я хотела оказаться совсем в другой категории людей»

АЙКА ЖАКСЫБАЙ, управляющий партнер компании AJ VENTURES, выпускница программы EMBA бизнес-школы DUKE:

Первое образование я получила в МГУ на экономическом факультете. До программы восемь лет работала на многие американские компании — Andersen, DuPont и US West. В 1996 году впервые задумалась об MBA, но уезжать на два года было слишком большой роскошью. Да и с карьерой все было в порядке — я занимала пост финансового директора в компании US West с высокой зарплатой и более чем ста подчиненными.

В то время я уже приобрела хороший опыт, но многих вещей как профессионалу мне все же не хватало. Я стремилась к пополнению полезных деловых контактов. Executive MBA входил в мой план самосовершенствования. Я хорошо понимала, что, пройдя через программу нога в ногу с фигурами мирового бизнеса, окажусь совсем в другой категории людей и получу такие связи, которые самостоятельно мне будет установить намного сложнее. Я не согласна, что на модульной программе намного меньше возможностей

для налаживания связей — для контактов не всегда нужны личные встречи с глазу на глаз. Очень часто бизнес делается по интернету, телефону. Одиннадцать недель очных сессий во время учебы в Duke вполне достаточно, чтобы со всеми перезнакомиться. Duke я выбрала из-за его глобальной концепции. Программа строится не только на американских примерах, но и на кейсах из деятельности компаний из Бразилии, Европы, Мексики, Китая, Японии и даже России. К тому же меня привлекли состав студентов и профессоров, география очных сессий и, конечно, инновационная модель обучения, которая построена так, чтобы показать и научить, как работает глобальный бизнес сегодня. Обучение проходит действительно по всему миру — я успела посетить порядка десяти стран. Первый семестр мы учились в Америке, второй в Зальцбурге и Праге, затем ездили в Шанхай, Гонконг, Сан-Паулу и Буэнос-Айрес. Все эти поездки дают массу возможностей для установления бизнес-контактов и заимствования иностранного опыта. Состав команд меняется постоянно. Для работы над кейсами за все пять семестров обучения я сменила три команды. В итоге я научилась быстро срабатываться с разными людьми.

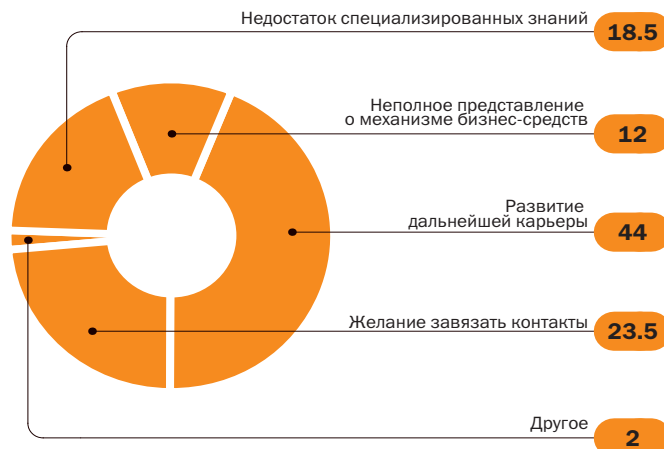




ПРИЧИНЫ, ПО КОТОРЫМ МЕНЕДЖЕРЫ ХОТЯТ УЧИТЬСЯ НА EXECUTIVE MBA

%

Источник: www.begin.ru



не рассчитаны на резкий карьерный рост выпускников. По содержанию две эти программы очень похожи, но студенты на них учатся абсолютно разные — поэтому и цели у них разные. Слушатели MBA обычно не старше

30 лет с трех-пятилетним опытом работы, они либо только начинают свою карьеру, либо хотят поменять профессию. Executive MBA — для руководителей высшего звена старше 30 лет. Они, как правило, довольны своей работой и

рассматривают обучение как возможность структурировать знания и обменяться опытом с другими менеджерами. **Зоя Зайцева:** Executive MBA позволяет топ-менеджерам восполнить недостаток теоретических биз-

нес-знаний. К тому же слушатели могут сразу применить полученные опыт и знания в собственной компании. Многим управленцам программа Executive MBA нужна для того, чтобы повысить свою профессиональную ценность как в собственных глазах, так и в глазах своей компании и клиентов.

Уровень связей, приобретаемых во время учебы на MBA и EMBA, тоже разный. На MBA учатся молодые люди, делающие в бизнесе первые шаги. Опытным топ-менеджерам такие сокурсники малоинтересны. **Андрей Успенский:** Многие из моих бывших сокурсников владеют собственным бизнесом, поэтому устанавливать деловые связи с ними очень просто. Студенты же MBA, как правило, не очень прочно стоят на ногах и не могут предложить полноценное профессиональное сотрудничество.

На EMBA студенты могут получить необходимую им информацию «из первых рук» — от представителей успешно развивающихся компаний мира. **Андрей Успенский:** Я получил массу полезных знаний в различных об-

ЛУЧШИЕ ПРОГРАММЫ EXECUTIVE MBA

МЕСТО	ШКОЛА	СТРАНА	ОПЫТ РАБОТЫ АБИТУРИЕНТОВ (ЛЕТ)	ОЦЕНКА ВЫПУСКНИКАМИ			СТОИМОСТЬ ОБУЧЕНИЯ (\$ ТЫС.)
				ПРЕПОДАВАНИЕ	УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА	ПОДДЕРЖКА	
1	KELLOGG	США	11,4	A	A	A	91,5
2	CHICAGO	США	10,9	A	A	A	82
3	WHARTON	США	7,8	A	B	B	106,6
4	FUQUA	США	9	B	B	A	66
5	KENAN-FLAGLER	США	6,8	A	A	A	54
6	MARSHALL	США	12,3	A	C	A	64,12
7	STERN	США	6,6	C	B	C	96,4
8	GOIZUETA	США	8,8	B	B	B	63,8
9	MCDONOUGH	США	10,3	A	A	C	66,6
10	ANDERSON	США	9	A	C	A	60,3
11	GRAZIADIO	США	8,3	A	A	C	62,8
12	MCCOMBS	США	6,5	B	C	A	53
13	IMD	ШВЕЙЦАРИЯ	11,3	B	A	A	66,5
14	KRANNERT	США	7,1	A	B	A	45
15	IVEY	КАНАДА	11,2	B	B	B	42
16	OLIN	США	10,1	B	B	B	65,5
17	OWEN	США	8,6	C	B	C	63,5
18	COLUMBIA	США	6,8	D	C	D	97,2
19	COX	США	12,3	C	B	C	55,9
20	ROBINSON	США	11,2	B	A	C	41,5

A — ВЫСШАЯ ОЦЕНКА. ИСТОЧНИК: BUSINESS WEEK, 2001 Г.

Поскольку менеджерам некогда расслаиваться за партами, они посещают кампусы лишь наездами — во время очных сессий

лостях не из книг или от профессора, а от людей, действительно продвинутых в данной сфере. Общение с иностранными коллегами помогло мне развиться в таких областях, как искусство ведения переговоров, психология и маркетинг. Русские студенты в этих дисциплинах гораздо слабее.

Лекция с Котлером

Поскольку менеджерам некогда расслаиваться за партами, они посещают кампусы лишь наездами — во время очных сессий. Обычно учеба на EMBA длится в общей сложности 15–20 месяцев.

Учиться можно на вечерней, дистанционной и модульной форме обучения. На вечерней — по выходным дням три раза в месяц непосредственно в кампусе школы. Такой вариант предлагают многие ведущие школы (Kellogg, Wharton, Stern, Columbia, LBS, IESE и др.).

Дистанционные программы рассчитаны на самостоятельное обучение в режиме on-line. Правда, к такому методу отношение все еще скептическое. Многие считают, что живое общение с коллегами и преподавателями намного продуктивнее.

Студенты из России обычно выбирают модульный вариант (модуль — определенная дисциплина или набор дисциплин; после прохождения модуля студент должен сдать зачет или экзамен). Его предлагают, например, Chicago, Fuqua, IMD, совместная программа американской Columbia и британской LBS — LBS-Columbia и др. Одной из самых гибких считается EMBA в IMD — учебная программа состоит из шести пятинедельных модулей, и слушатель может учиться 16 месяцев или 4 года. Непосредственно в классах придется провести не больше 19 не-

дель, остальное время уходит на самостоятельное обучение. В Chicago занятия по каждому модулю проходят с понедельника по субботу, в итоге на очных занятиях в классах менеджеры проводят около 16 недель. Программа Fuqua рассчитана на 19 месяцев обучения — попеременно в очном, заочном и дистанционном режиме, за это время слушатели должны изучить порядка 20 предметов. Кстати, Fuqua — первая бизнес-школа, в которой занятия online являются существенной частью программы.

Учиться на EMBA не легче, чем на MBA. Объем материала, который нужно усвоить, тот же, но изучать его приходится более интенсивно и почти все время самостоятельно. В среднем на один предмет выделяется около двух недель (на очной MBA на изучение одной дисциплины уходит около двух месяцев).

Занятия на EMBA ведут только первокурсные преподаватели. **Сергей Давыдов**, начальник отдела маркетинга и развития Aventis, выпускник программы EMBA Kellogg: *Во время обучения у меня была двухнедельная поездка в США. Лекции читал сам Филип Котлер. Это было незабываемо.*

Кто платит

Конкурс на программы EMBA — три-пять человек на место. Поскольку поступающие — профессионалы, вступительные испытания не вызывают у них особых сложностей. Нужно представить диплом о высшем образовании с переводом пройденных учебных курсов, несколько рекомендаций и написать эссе на заданную тему. Каждый абитуриент проходит собеседование, которое должно установить, нужно ли ему сдавать TOEFL. Сдавать GMAT нужно тоже не всегда. **Сергей Давыдов: Результаты GMAT**

Российский вариант

Сейчас в России действует 31 программа Executive MBA. На Москву и Петербург приходится всего три, причем все они имеют западные корни. Программа московского Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) создана в консорциуме с Бельгийской школой менеджмента университета Антверпена (UAMS). Коммерческая школа бизнеса сотрудничает с Европейским институтом международного менеджмента (IEMI, Париж). Третью программу предлагает Стокгольмская школа экономики в своем петербургском кампусе.

По окончании программы ИБДА-UAMS выпускники получают два диплома: бельгийский EMBA и российский MBA. Учиться здесь могут топ-менеджеры, имеющие высшее образование и опыт работы в бизнесе от четырех лет. Алексей Боганцев, проректор ИБДА: *Перед принятием решения мы должны убедиться, что будущий студент — руководитель и лидер своей компании, а не, скажем, обычный секретарь. Занятия проводятся на русском и английском языках российскими, бельгийскими и американскими преподавателями. Контроль качества и аттестацию слушателей проводят бельгийцы. Учиться нужно полтора года, занятия — по будням два раза в неделю. Предусмотрена также двухнедельная стажировка в бельгийском кампусе. Стоит учеба \$9750.*

и TOEFL требовали не у всех, и мне не пришлось их преподавать. Однако я прошел через собеседование — самую сложную часть отбора. После него многим абитуриентам отказывают без объяснения причин.

Разумеется, кроме профессионализма для поступления и учебы нужны еще и деньги. В среднем EMBA обходится примерно как MBA — \$45–95 тыс. за все обучение. За программу Chicago нужно

заплатить около \$66 тыс., IMD — более \$85 тыс., а в Duke — почти \$100 тыс. И еще нужно оплачивать многочисленные перелеты до места учебы. **Сергей Давыдов: За время обучения мне пришлось слетать во Франкфурт, где расположен европейский кампус Kellogg, более 20 раз, на что дополнительно я потратил около \$12 тыс. Студенты, которые учатся в американских кампусах, тратят на дорогу на порядок больше.**

Эффект от масштаба

В последние годы многие западные бизнес-школы открывают кампусы в других странах. Это очень удобно для студентов — можно выбрать страну «поближе» или «поинтереснее». Например, по американской программе EMBA можно учиться в Европе. Так, у Chicago есть кампус в Барселоне. 13 недельных модулей слушатели занимаются в Испании, два недельных модуля — в Чикаго и один — в Сингапуре. Швейцарская IMD практикует обучение на протяжении шести пятинедельных модулей как в Швейцарии, так и в Ирландии. Такой же политики придерживается и Duke. Во время обучения в Duke студенты обязаны посетить американский, европейский и азиатский кампусы и еще около десяти стран мира. Все чаще появляются и совместные программы EMBA разных бизнес-школ. Такой альянс создали, например,



Программа Стокгольмской школы экономики (СШЭ) рассчитана на два года и разбита на 15 модулей. Каждый длится пять дней, а один модуль слушатели проходят в Стокгольме. Занятия в СШЭ ведут только иностранные преподаватели, которые к тому же являются работающими консультантами. Анастасия Витковская, директор центра развития карьеры в СШЭ и выпускница программы EMBA: Я научилась многим вещам, которые должен знать каждый управленец. Так, я узнала, как правильно составлять бюджет и проводить финансовое планирование. Один из одногруппников Анастасии до программы был средним менеджером, а после учебы стал директором фабрики. Второй с поста директора представительства компании Mary Kay в Санкт-Петербурге дорос до вице-президента компании в Западной Европе. Курс обучения в СШЭ обойдется в \$12 тыс.

Занятия в Высшей коммерческой школе (ВКШ) проводят только российские преподаватели. Но общение с иностранными коллегами все равно есть: во время совместных круглых столов и конференций. Система обучения в ВКШ — модульная. Занятия проходят по индивидуальному плану с учетом полученного образования, специальности, работы и пожеланий слушателя. Длительность программы — два года. ВКШ выдает сразу три диплома: российский о втором высшем образовании с присвоением степени MBA, французский со степенью EMBA и сертификат Лондонской торгово-промышленной палаты об уровне владения английским языком. Стоит программа около \$7 тыс., занятия иностранным языком оплачиваются отдельно (около \$1200).

Впрочем, слушатели EMBA экономят на стоимости проживания — для студентов MBA это большая статья расходов.

Кредитов на оплату обучения бизнес-школы почти не предоставляют. Считается, что студенты EMBA — люди обеспеченные. Многим учебу оплачивают компании. Корпоративной спонсорской поддержкой пользуются не менее 85% слушателей EMBA — за это менеджер обязуется от-

работать на компанию определенный срок. Письменного подтверждения финансовых обязательств от компаний школы не требуют. Гораздо важнее, чтобы слушатели смогли появляться на очных сессиях, поэтому еще до начала программы каждый должен представить письмо из компании с подтверждением выделенного времени на учебу. Прогуливать занятия на EMBA не рекомендуется — пропущенный экзамен мож-

Columbia и LBS. Учеба по программе Executive MBA LBS-Columbia проходит попеременно в Нью-Йорке, Лондоне и в любой другой стране мира. По окончании студенты получают дипломы обеих школ.

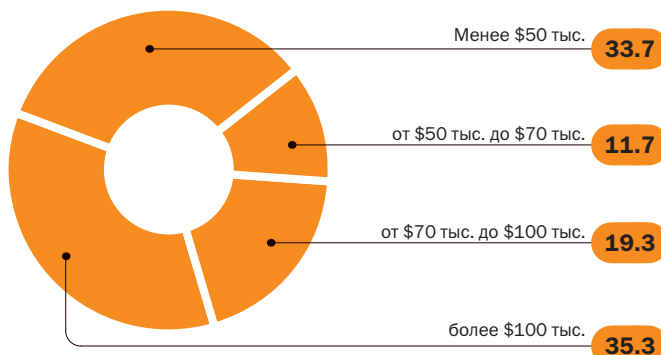
В нынешнем году Columbia запустила еще одну программу совместно с американским университетом Berkeley (бизнес-школа Haas). Первые слушатели программы начнут обучение в июле этого года, а закончат через 19 месяцев. Занятия будут проходить в Нью-Йорке и Сан-Франциско. Планируется, что эта программа будет с уклоном на стратегию управления в IT-сфере и международные финансы.

Британская London School of Economics (LSE), американская Stern и французская HEC пошли еще дальше и создали 16-месячную программу TRIUM — три программы в одной. Она рассчитана на 10 недель личного общения в классах и 300 часов дистанционных занятий. Участие в программе LSE позволяет студентам специализироваться в экономике, политике и социальной сфере.

СКОЛЬКО ГОТОВЫ ПЛАТИТЬ МЕНЕДЖЕРЫ ЗА ОБУЧЕНИЕ НА EXECUTIVE MBA

%

Источник: www.begin.ru



но пересдать только со следующим курсом через год.

На корпоративные деньги учатся и некоторые российские менеджеры. **Андрей Успенский:** За программу я заплатил порядка \$65 тыс. Эти деньги компенсировала моя компания. Я же оплатил из своих денег только перелеты, проживание в гостинице и другие дополнительные расходы. Мое начальство не выдвигало никаких условий. Можно сказать, что мы заключили джентльменское соглашение, что я учусь и продолжаю работать на том же месте. Что я и делаю.

Если менеджер не выполняет условий об отработке, компенсация может быть от-



менена. **Сергей Давыдов:** Моя бывшая компания компенсировала половину стоимости программы — около \$24 тыс. — с условием, что в течение трех лет я не меняю место работы. Однако в середине обучения мне пришлось перейти на другую работу. В результате мне пришлось вернуть компании выделенную мне компенсацию.

А вот Айка Жаксыбай оплачивала обучение самостоятельно. В результате она не была связана с компанией (US West) никакими обязательствами и после обучения ушла из нее. **сф**



UNIVERSITEIT ANTWERPEN MANAGEMENT SCHOOL



МОСКОВСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ
Лицензия №24-0410 от 29.05.01

Европейская программа MBA

Executive Master of Business Administration

Диплом Школы менеджмента Университета Антверпена
Вечерняя форма, 1,5 года. Начало - 11 октября 2002 г.

Тел: (095) 937-07 47 www.ibs-m.ru

Зачем.ru



ЕСЛИ ПОМИМО АДРЕСА, ТЕЛЕФОНА И ФАКСА ВЫ РЕШИЛИ НАПИСАТЬ НА ВИЗИТНОЙ КАРТОЧКЕ «WWW.МОЯ-ФИРМА.RU», ТО ПРОЛИСТАЙТЕ ДЛЯ НАЧАЛА КНИГУ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ПО СОЗДАНИЮ ИНТЕРНЕТ-САЙТА». ОНА ПОМОЖЕТ ВАМ ИЗБЕЖАТЬ МАССЫ ОШИБОК — ИЛИ ВООБЩЕ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ЭТОЙ ЗАТЕИ. НА ВОПРОС «ПОЧЕМУ?» ОТВЕЧАЕТ **Вячеслав Ионов**.



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ПО СОЗДАНИЮ ИНТЕРНЕТ-САЙТА
КОВАЛЕВ А., КУРДЮМОВ И.
И ДР.

М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2001
ПЕРЕПЛЕТ / 337 С.

Книга адресована в первую очередь тем, кто впервые задумался о создании собственного интернет-сайта и, не имея времени вникать в сущность таких дисциплин, как «Инновационный менеджмент» или «Управление информационными системами», нуждается в компактном введении в соответствующие технологии, а также в практических рекомендациях. Среди немногочисленных отечественных публикаций на эту тему работа Ковалева, Курдюмова и других авторов выделяется своей методичностью. Она очерчивает «маршрут» — от инициирования работы по созданию интернет-сайта до ее завершения — и содержит исчерпывающие инструкции, пояснения и рекомендации.


Читатель найдет здесь перечни характерных ошибок, возникающих на различных этапах создания интернет-сайтов, рекомендации по выбору подрядчика, расчету стоимости работ, составлению договоров, определению технических параметров сайта и т. д. В итоге читатель получает представление как об интернет-среде в целом, так и о способах использования сайта в качестве инструмента для ведения бизнеса.

Первый раздел книги (часть 1) рассказывает о вещах вполне очевидных, но почему-то часто упускаемых из виду, — о том, что работа над созданием интернет-сайта начинается отнюдь не с покупки компьютера и приглашения на работу программиста. Сначала необходим глубокий анализ, который позволит определить цели создания ресурса и возможные пути их достижения. Разобравшись в этом, важно выяснить — а выгодно ли вообще реализовывать стоящие перед вами задачи с помощью сети. Может быть, достаточно просто купить еще одну телефонную линию или нанять двух-трех курьеров — и на этом, кстати, завершить чтение книги?

Следующий раздел книги (части 2–5) посвящен бизнес-планированию интернет-проектов, которое должно не только производиться в обязательном порядке, но и не уступать по качеству и детальности проработки традиционным бизнес-планам. Только после написания документации (бизнес-плана, технического задания и т. п.) можно переходить к определению круга исполнителей и начинать работу. Лишь в этом случае интернет-сайт компании может стать важным инструментом повышения эффективности работы с покупателями, поставщиками, партнерами и даже конкурентами.

И вот на этом месте книги (если вы все же сделали выбор в пользу интернета, а не дополнительной телефонной линии) останавливаться уже никак нельзя. Последний раздел (части 6–7) рассказывает о том, что работа вовсе не заканчивается на запуске интернет-сайта в эксплуатацию. Перед его владельцами встает новая задача — сопровождение и развитие ресурса, предполагающее информационное наполнение, работу с посетителями, рекламную поддержку, PR и многое другое. Нужно быть готовым к тому, что всем этим придется заниматься изо дня в день на протяжении всего срока существования сайта. В противном случае вы сделали неправильный выбор.

Иными словами, тот, кому придется заниматься работой по созданию интернет-сайта, найдет ее скорее скучной, неинтересной, полной формальностей и «бумажной пачкотни».

Перефразируя классическое изречение, можно сказать, что успех или неудача любого интернет-проекта лишь на 1% зависит от идеи, которая лежит в его основе, а на остальные 99% — от усилий, направленных на ее воплощение 

книги для бизнеса бестселлеры



НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОРЫ	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	РЕЙТИНГ ●	ЦЕНА, РУБ. ●●
БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК. КАПИТАЛ ПЛЯШЕТ ПОД ДУДКУ ТАЛАНТА	НОРДСТРЕМ К. И ДР.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ, 2002	396	385
МАРКЕТИНГОВЫЕ ВОЙНЫ	РАЙС Э. И ДР.	СПБ: ПИТЕР, 2001	260	97
МЕТОДИКА ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА	ШЕРЕМЕТ А.	М.: ИНФРА-М, 2001	209	73
БИЗНЕС-ПЛАН. МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ: 25 РЕАЛЬНЫХ ОБРАЗЦОВ БИЗНЕС-ПЛАНОВ	ГОРЕМЫКИН В.	М.: ОСЬ-89, 2002	186	89
АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	САВИЦКАЯ Г.	М.: ИНФРА-М, 2001	167	140
КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2001	167	75
КВАДРАНТ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА	КИЙОСАКИ Р.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2001	145	72
ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА	КОТЛЕР Ф. И ДР.	КИЕВ: ВИЛЬЯМС, 2001	142	208
4D БРЭНДИНГ: ВЗЛАМЫВАЯ КОРПОРАТИВНЫЙ КОД СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКИ	ГЭД Т.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ, 2002	133	379
КУРС НАЧИНАЮЩЕГО ВОЛШЕБНИКА. УЧЕБНИК ВЕЗЕНИЯ	ГУРАНГОВ В.	СПБ: ПИТЕР, 2001	119	26
ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ: ПОЧЕМУ ОДНИ КОМПАНИИ СОВЕРШАЮТ ПРОРЫВ, А ДРУГИЕ НЕТ...	КОЛЛИНЗ Д.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ, 2002	95	265
БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА	КИЙОСАКИ Р.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2001	92	40
10 УРОКОВ НА САЛФЕТКАХ. КАК ВЫСТРОИТЬ БОЛЬШУЮ УСПЕШНУЮ MLM-ОРГАНИЗАЦИЮ	ФЭЙЛЛА Д.	М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002	86	40
СЪЕСТЬ ИЛИ БЫТЬ СЪЕДЕННЫМ	ПОРТЕР Ф.	СПБ: ПИТЕР, 2001	79	31
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ. ИСКУССТВО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ СВОИМ ВРЕМЕНЕМ	МОРГЕНСТЕРН Д.	М.: ДОБРАЯ КНИГА, 2001	79	43
БИЗНЕС-ПЛАН, ИЛИ КАК ОРГАНИЗОВАТЬ СОБСТВЕННЫЙ БИЗНЕС. АНАЛИЗ. МЕТОДИКА. ПРАКТИКУМ	ПЕЛИХ А.	М.: ОСЬ-89, 2001	78	37
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО	АНДРЕЕВА В.	М.: ИНТЕЛСИНТЕЗ, 2001	75	70
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ. БИТВА ЗА УЗНАВАЕМОСТЬ	РАЙС Э. И ДР.	СПБ: ПИТЕР, 2000	73	80
ИСКУССТВО ТОРГОВАТЬ	ХОПКИНС Т.	М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001	65	49
НОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ	ТРАУТ Д.	СПБ: ПИТЕР, 2000	62	96
КРЕАТИВ В РЕКЛАМЕ	ИМШИНЕЦКАЯ И.	М.: РИП-ХОЛДИНГ, 2002	58	90
АКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ. ЭФФЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	РЫСЕВ Н.	СПБ.: ПИТЕР, 2002	57	27
ДИФФЕРЕНЦИРУЙСЯ ИЛИ УМИРАЙ!	ТРАУТ Д.	СПБ.: ПИТЕР, 2001	55	85
ВЫЖИВАНИЕ В ЭПОХУ УБИЙСТВЕННОЙ КОНКУРЕНЦИИ				
ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА В XXI ВЕКЕ	ДРУКЕР П.	КИЕВ: ВИЛЬЯМС, 2000	49	62
МЕНЕДЖМЕНТ	ВИХАНСКИЙ О.	М.: ГАРДАРИКИ, 2000	49	116
ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	МИЛЬНЕР Б.	М.: ИНФРА-М, 2002	46	103
КАК ИГРАТЬ И ВЫИГРЫВАТЬ НА БИРЖЕ. 2-Е ИЗД.	ЭЛДЕР А.	М.: ДИАГРАММА, 2001	43	490
МЕНЕДЖМЕНТ: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА	ДОЙЛЬ П.	СПБ.: ПИТЕР, 2002	43	216
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	ПОРШНЕВ А. И ДР.	М.: ИНФРА-М, 2002	41	149
ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА	ДРУКЕР П.	КИЕВ: ВИЛЬЯМС, 2000	36	156

● СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ КНИГИ ЗА АПРЕЛЬ 2002 Г. В МАГАЗИНАХ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА»

●● ЦЕНА НА САЙТЕ WWW.B4B.RU (РАССЧИТАНА КАК СРЕДНЯЯ ОТ ЦЕН МАГАЗИНОВ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА»)

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА БЛАНК ЗАКАЗА НА С. 28 И НА САЙТЕ WWW.B4B.RU

СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ 	ДОРФ Р., БИШОП Р. М.: ЛАБОРАТОРИЯ БАЗОВЫХ ЗНАНИЙ, 2002 ПЕРЕВОД С АНГЛИЙСКОГО ПЕРЕПЛЕТ / 832 С.	АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА, ИНФРАСТРУКТУРА. РУК. АВТ. КОЛ. — АЛЕКСАНДРОВ Г. М.: Бек, 2002. Переплет / 544 с.	ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ. В 2-Х ЧАСТЯХ. ЗАРЕЦКАЯ А. М.: Дело, 2002 (Переплет / 696+720 с.)	0502-04 1176
	ЛОТ № 0502-08 ЦЕНА (РУБ.) 375	В книге рассмотрен опыт и проблемы антикризисного управления, включая арбитражное. Издание подготовлено специалистами, учеными и практиками на основе опыта их работы в качестве непосредственных участников антикризисных программ, арбитражных судей, арбитражных управляющих, преподавателей.	ЛОТ № 0502-07 ЦЕНА (РУБ.) 185	КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА. ФАТХУДИНОВ Р. М.: Маркетинг, 2002 (Переплет / 892 с.)
ЭНЦИКЛОПЕДИЯ ТОРГОВЫХ СТРАТЕГИЙ. КАЦ Д., МАККОРМИК Д. М.: Альпина Паблишер, 2002 (Пер. с англ. / Переплет / 400 с.)	0502-02 757	ЭНЦИКЛОПЕДИЯ ТЕХНОЛОГИЙ БАЗ ДАННЫХ. КОГАЛОВСКИЙ М. М.: Финансы и статистика, 2002 (Переплет / 800 с.)	РУКОВОДСТВО ПО РОССИЙСКОМУ РЫНКУ КАПИТАЛА. АРСЕНЬЕВ В. М.: Альпина Паблишер, 2001 (Переплет / 280 с.)	0502-01 209
			ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫЙ ЭНЦИКЛОПЕДИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ. ГРЯЗНОВА А. М.: Финансы и статистика, 2002 (Переплет / 1168 с.)	0502-05 918

анкета читателя журнала «Секрет фирмы»

ПОЖАЛУЙСТА, ЗАПОЛНИТЕ АНКЕТУ ПОЛНОСТЬЮ.
РЕДАКЦИЯ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ГАРАНТИРУЕТ, ЧТО ДАННЫЕ АНКЕТЫ НИ ПРИ КАКИХ
ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ НЕ БУДУТ ПЕРЕДАНЫ ТРЕТЬИМ ЛИЦАМ.

1. ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО

2. ВОЗРАСТ

- моложе 20 лет
 20-35 лет
 35-45 лет
 старше 45 лет

3. ОБРАЗОВАНИЕ

- среднее
 среднее специальное
 незаконченное высшее
 высшее
 другое (укажите) _____

4. КОМПАНИЯ (УЧЕБНОЕ ЗАВЕДЕНИЕ), ГДЕ ВЫ РАБОТАЕТЕ (УЧИТЕСЬ)

5. НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

6. ВАША ДОЛЖНОСТЬ

7. ВАШ СРЕДНИЙ МЕСЯЧНЫЙ ДОХОД

- менее \$300
 \$300-600
 \$600-1000
 более \$1000

8. КОНТАКТНЫЙ ТЕЛЕФОН ИЛИ АДРЕС ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ

9. ПОЧТОВЫЙ ИНДЕКС И АДРЕС

10. КАКИЕ ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ (ГАЗЕТЫ И ЖУРНАЛЫ) ВЫ ЧИТАЕТЕ

- постоянно _____
 время от времени _____

11. КАКИМИ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСАМИ ВЫ ПОЛЬЗУЕТЕСЬ?

- поисковые системы _____
 деловые и информационные сайты _____
 юмористические и развлекательные сайты _____

12. КАКОЙ ТЕЛЕКАНАЛ ВЫ ЧАЩЕ ВСЕГО СМОТРИТЕ?

- бесплатные интернет-услуги _____
 тематические, профессиональные сайты _____
 другие (укажите) _____

13. КАКИЕ ТЕЛЕПРОГРАММЫ ВЫ ПРЕДПОЧИТАЕТЕ?

- ОРТ
 РТР
 НТВ
 Культура
 Euronews
 другой (укажите) _____
 информационные
 развлекательные
 публицистические
 спортивные
 политические
 художественные фильмы
 другие (укажите) _____

14. КАКИЕ РАДИОСТАНЦИИ ВЫ СЛУШАЕТЕ?

- Радио 7
 Авторадио
 Эхо Москвы
 Серебряный дождь
 Русское радио
 Наше время на МВ
 Наше радио
 Радио Шансон
 другие (укажите) _____

15. КАК ВЫ ПРОВОДИТЕ ДОСУГ?

- в клубах, ресторанах
 в фитнес- или спортклубах
 хожу в театр, кино
 в кругу семьи
 читаю книги
 смотрю телевизор
 делаю покупки
 другое (укажите) _____

16. КАКОЙ ОТДЫХ ДЛЯ ВАС ПРЕДПОЧТИТЕЛЕН ВО ВРЕМЯ ОТПУСКА?

- горнолыжные курорты
 морские круизы
 пляжный отдых
 экскурсионный отдых
 туристические походы
 отдыхаю дома
 другое (укажите) _____

17. КАК ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ «СЕКРЕТ ФИРМЫ»?

- покупаю вместе с журналом «Деньги»
 получаю по подписке на журнал «Деньги»
 получаю по корпоративной подписке на журнал «Деньги»
 беру у друзей/знакомых

18. СКОЛЬКО НОМЕРОВ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ВЫ ПРОЧИТАЛИ?

- читаю каждый номер
 более 3-х номеров
 менее 3-х номеров
 вижу в первый раз

19. КАКИЕ РАЗДЕЛЫ/РУБРИКИ ВАМ ПОКАЗАЛИСЬ САМЫМИ ИНТЕРЕСНЫМИ В ЭТОМ НОМЕРЕ?

- Рецепт
 Работа над ошибками
 Менеджмент
 Финансы
 Маркетинг
 Персонал
 Лучшие бизнес-решения
 Бизнес-школа
 Работа над ошибками

20. ПРОБЛЕМАМ КАКОГО БИЗНЕСА ДОЛЖЕН УДЕЛЯТЬ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ «СЕКРЕТ ФИРМЫ»?

- крупного
 среднего
 мелкого

21. ПОЛЕЗЕН ЛИ ДЛЯ ВАС ОПЫТ ЗАПАДНЫХ КОМПАНИЙ?

- да
 мне интересен опыт только российских компаний

22. НУЖНА ЛИ В «СЕКРЕТЕ ФИРМЫ» ИНФОРМАЦИЯ О ПРОВОДИМЫХ В МОСКВЕ И ДРУГИХ ГОРОДАХ БИЗНЕС-СЕМИНАРАХ, КОНФЕРЕНЦИЯХ, ТРЕНИНГАХ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ?

- да
 нет
 я получаю эту информацию из других источников

23. ЕСЛИ ДА, КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫ ХОТЕЛИ БЫ ЕЕ ПОЛУЧАТЬ?

- читать анонсы в «Секрете фирмы»
 получать по факсу

24. ПОСЕЩАЕТЕ ЛИ ВЫ ПОДОБНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ?

- да
 нет
 хотелось бы, но не хватает времени

25. РЕКЛАМУ КАКИХ ТОВАРОВ И УСЛУГ ВЫ ХОТЕЛИ БЫ ВИДЕТЬ В «СЕКРЕТЕ ФИРМЫ»?

- недвижимость
 автомобили
 оргтехника
 мебель
 бытовая техника
 туризм
 финансовые услуги
 страховые услуги
 товары для спорта и отдыха
 одежда, аксессуары
 другое (укажите) _____

26. КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ РОЗНИЦНАЯ ЦЕНА НОМЕРА «СЕКРЕТА ФИРМЫ»?

- менее 20 рублей
 от 20 до 40 рублей
 более 40 рублей
 должна быть только подписка

27. КАКОЙ ИНФОРМАЦИИ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, НЕДОСТАТОЧНО В «СЕКРЕТЕ ФИРМЫ»?

Заполненную анкету просим отправить в редакцию «Секрета фирмы» по факсу (095) 158-69-09 или по электронной почте

sf-online@kommersant.ru
По всем возникшим вопросам, пожалуйста, обращайтесь по телефону (095) 797-69-84

Читайте в следующем номере:

(в продаже вместе с журналом
«Коммерсантъ ДЕНЬГИ» с 19 июня)

С кем делиться властью

Как правильно делегировать полномочия внутри компании

Калашников, «Столичная», Гагарин

Как новому российскому бренду стать таким же известным на Западе, какими были старые



День карьеры «Секрета фирмы»

100 лучших выпускников российских экономических вузов

Слабое звено

Почему всем не хватает менеджеров среднего звена

