

nonf\_publicism

Константин  
Бочарский

Идеи на миллион, если повезет - на два

Идеи витают в воздухе, но к кому-то они приходят раньше, к кому-то позже, а к кому-то не приходят вовсе. Поэтому создание копилки идей весьма полезное занятие. Конкурс «Банк идей», организованный журналом «Секрет фирмы», как раз и стал такой копилкой. За четыре года в журнале было опубликовано 48 кейсов с проблемами российских компаний и около 150 писем с решениями. Среди героев кейсов и небольшие фирмы, и лидеры рынка, а среди авторов решений - и рядовые менеджеры, и первые лица компаний, и владельцы собственного бизнеса.

Идеи в книге очень разные, но все они запускают цепочки ассоциаций, подсказывая лучший выход из сложной ситуации. «Идеи на миллион» - книга, по которой можно вести бизнес. Потому что ее написали Вы сами.

ru

LitRes

FB Editor v2.0, Book Designer 5.0  
2008-04-28  
<http://lib.rus.ec>  
BD-BF031E-1121-4947-8F83-9139-257B-97A079  
1.2

Идеи на миллион, если повезет - на два  
Питер, Коммерсантъ  
Москва  
2007  
978-5-91180-011-6

Passed

Спасибо, что скачали книгу в  
бесплатной электронной библиотеке BooksCafe.Net

Все книги автора

Эта же книга в других форматах

Приятного чтения!

Константин Бочарский

Идеи на миллион, если повезет - на два

Идеи витают в воздухе, но к кому-то они приходят раньше, к кому-то позже, а к кому-то не приходят вовсе. Поэтому создание копилки идей весьма полезное занятие. Конкурс «Банк идей», организованный журналом «Секрет фирмы», как раз и стал такой копилкой. За четыре года в журнале было опубликовано 48 кейсов с проблемами российских компаний и около 150 писем с решениями. Среди героев кейсов и небольшие фирмы, и лидеры рынка, а среди авторов решений - и рядовые менеджеры, и первые лица компаний, и владельцы собственного бизнеса.

Идеи в книге очень разные, но все они запускают цепочки ассоциаций, подсказывая лучший выход из сложной ситуации. «Идеи на миллион» - книга, по которой можно вести бизнес. Потому что ее написали Вы сами.

Составитель - Константин Бочарский

Идеи на миллион, если повезет - на два

Идеи витают в воздухе, но к кому-то они приходят раньше, к кому-то позже, а к кому-то не приходят вовсе. Поэтому создание копилки идей весьма полезное занятие. Конкурс «Банк идей», организованный журналом «Секрет фирмы», как раз и стал такой копилкой. За четыре года в журнале было опубликовано 48 кейсов с проблемами российских компаний и около 150 писем с решениями. Среди героев кейсов и небольшие фирмы, и лидеры рынка, а среди авторов решений - и рядовые менеджеры, и первые лица компаний, и владельцы собственного бизнеса. Идеи в книге очень разные, но все они запускают цепочки ассоциаций, подсказывая лучший выход из сложной ситуации. «Идеи на миллион» - книга, по которой можно вести бизнес. Потому что ее написали вы сами.

Предисловие

Опыт любого бизнеса, как и любого человека, - это совокупность каких-то идей, реализованных в конкретных ситуациях. Другими словами, мы здесь говорим не о философских абстракциях, а о реальных, практических решениях тех или иных проблем.

Многие полагают, что удачные идеи, сработавшие однажды, второй раз уже не сработают. Но, по-моему, это верно лишь отчасти. Любая (новая) идея должна лечь на собственный опыт самого человека. И эта книга создана для тех, кто уже обладает некоторым опытом решения бизнес-проблем в разных ситуациях, кто уже создавал и реализовал свои проекты и хочет познакомиться с тем, с чем еще не доводилось сталкиваться, хочет свой опыт сравнить с опытом других людей. Для таких читателей эта книга будет крайне полезна, так что мысль создать своего рода банк идей, как мне представляется, очень правильная.

Что же такое, собственно, идея? Это способ решить какую-то проблему, то есть устранить некое препятствие на пути к большой цели. А это возможно только, когда у человека есть огромное желание добиться своего. Нужен некий конфликт, что ли, некий толчок извне, мега-задача. Когда цель незначительна, когда на пути нет особых препон, идея возникнуть не может - в ней нет нужды. А вот когда перед нами действительно возникает препятствие, которое мы не можем «взять с ходу», нахрапом, когда у нас нет готового ответа, как его преодолеть, - вот тут необходимы идеи.

В бизнесе трудности возникают тем больше и тем чаще, чем амбициознее цели. Тот, кто на самом деле стремится к выдающимся результатам, неизбежно столкнется с огромным количеством самых серьезных проблем. Таким людям нужна воля и определенная креативность, а эти качества зависят от профессионализма предпринимателя или менеджера и от мотивации - стремления двигаться вперед.

Более того, «одионочная», «индивидуальная» идея, о которой я говорил раньше, не просто не жизнеспособна, она вообще не может появиться на свет. Я уверен, что лучшие, наиболее качественные и эффективные идеи рождаются в команде - сама методика создания и отбора материалов для книги «Идеи на миллион» только подтверждает это. Четыре года журнал «Секрет фирмы» создавал копилку решений наиболее актуальных бизнес-проблем. Самые разные российские компании обращались в журнал, рассказывая о тех или иных трудностях. Журнал в рубрике «Банк идей» перерабатывал эти рассказы в кейсы, читатели присылали свои варианты решений поставленной проблемы, а экспертный совет (Практик, Теоретик и Автор проблемы) изучал предложенные варианты и определял победителя. Всего к моменту издания этой книги «Секрет фирмы» опубликовал 48 кейсов, на которые пришло в общей сложности около 5 тыс. писем, а уж количество идей, содержащихся в них, подсчитать почти невозможно. Вот прекрасный образец командной работы - ведь участники этого проекта выступали как сплоченная команда, несмотря на то, что все работают в разных компаниях, живут в разных городах и вряд ли активно общались друг с другом напрямую.

Когда команда действует слаженно, когда все ее члены совместно стараются достичь согласованных целей, вот тут и появляется возможность креативного взаимодействия. Это как в мозговом штурме: чья-то на первый взгляд бредовая мысль может подсказать другому члену команды выдающееся решение. Идеи - коллективный продукт, я в этом убежден. Недаром, наверное, в крупных и успешных западных корпорациях (в той же Toyota) командная работа возведена в культ.

В принципе, квинтэссенцией любого консалтингового бизнеса, и нашего в том числе, можно назвать создание условий для появления идей, то есть организацию и постановку командной работы на предприятиях. Почти в каждом консалтинговом проекте приходится сталкиваться с такими ситуациями, когда групповая работа руководителей разных структурных подразделений приводит к рождению потрясающих идей по поводу развития бизнеса. Так, нам довелось столкнуться с проблемой, вставшей перед компанией - дистрибутором очень дорогой марки наручных швейцарских часов. На волне успеха этой марки компания задумала расширить свой портфель и взялась за дистрибуцию еще десяти перспективных марок, но потерпела с ними неудачу. Вся прибыль, полученная благодаря первому, удачному продукту, по сути, полностью «съедалась» затратами на дистрибуцию продуктов новых. В результате нашей совместной работы удалось не только решить эту проблему - найти способы продвинуть восемь марок из десяти, - но и создать новое направление для развития бизнеса этой компании. Мы поняли, что если люди покупают наручные часы ценой полмиллиона долларов, то и одеваться они тоже хотят соответствующим образом. Из этой идеи родилось целое VIP-направление - фэшн-туры. Клиенты компании приезжали прямо в студии известнейших французских и итальянских кутюрье, знакомились с мастерами, там для них подбирали индивидуальные фасоны, снимали мерки и шили одежду.

Подобного результата невозможно было бы добиться, если бы команда не была мотивирована, не обладала общим видением своего - и корпоративного - будущего. Идея просто не родилась бы. Но там, где команда эффективна, где каждый считает судьбу своей компании своей судьбой, идеи просто не могут не появляться. При этом очень много идей возникают еще на этапе формирования будущего предприятия, когда люди согласовывают свое видение. В то же время, кстати, и происходит окончательное формирование команды. Все заряжаются определенным драйвом, и каждому хочется внести свою лепту в картинку будущего бизнеса. Коль это будущее наше, мы его рисуем совместно, нам хочется его сделать как можно привлекательнее, красивее, перспективнее. Постоянное стремление к совершенству - прекрасный стимул для рождения новых идей.

Владимир Киселев,

управляющий партнер Executive Development,

директор международной школы бизнеса МТПП

От составителя

Весной 2006 года Сергей Машковцев, специалист по оценке персонала группы компаний «Омский бекон», придумал идею для туристического агентства: создание наполовину игры, наполовину бизнеса - онлайн-конструктора туров.

Суть идеи заключалась в том, чтобы из типовых элементов (маршрут, продолжительность путешествия, количество участников, условия питания и проживания, культурная программа, транспорт и проч.), как из кирпичиков, конструировать интересные предложения и публиковать их на сайте агентства - того, из чьих модулей, то есть из чьих услуг, этот тур был составлен. Автора лучшего тура могло выбирать волевым решением агентство, а могли и клиенты, голосуя за туры рублем. Сам же автор мог рассчитывать на вознаграждение, а агентство - на изрядное количество увлеченных «туростроителей», с высокой долей вероятности превращающихся вскоре в клиентов компании.

Сергей Машковцев придумал свою идею в марте, а через месяц, в апреле 2006 года, один из ведущих сайтов, обозревающих инновационные бизнес-идеи, Springwiseidea, представил читателям бельгийского туроператора Wasteels, открывшего целое направление под названием Club Tours, бизнес-модель которого в точности копировала идею Сергея Машковцева: Club Tours предлагал всем желающим возможность выступить в роли составителей туров. Нет, это не история про промышленный шпионаж. Нибельгийский туроператор, ни Сергей Машковцев ничего не знали друг о друге. Wasteels искал инновационные методы борьбы со стагнацией на рынке, а Сергей придумал свою идею для конкурса «Банк идей» журнала «Секрет фирмы», в очередном кейсе которого небольшое туристическое агентство «1001 тур» просило читателей предложить ему идеи для развития, желательно, с небольшим бюджетом и, предпочтительно, задействующие механизмы вирусного маркетинга.

Идея Сергея Машковцева, опередившая на пару месяцев один из наиболее продвинутых сайтов тренд-сеттеров, была описана в одном из 58 писем, пришедших к нам в редакцию и содержащих решения этого кейса. Причем каждое из них содержало далеко не одну идею. Всего же за всю историю существования рубрики «Банк идей», к моменту издания этой книги, «Секрет фирмы» опубликовал 48 кейсов, на которые пришло в общей сложности около 5 тыс. писем, а уж количество идей, содержащихся в них, я и вовсе не берусь подсчитать.

«Ментальное поле - общее для всех». Эту ненаучную присказку любят повторять те, кто верит, что кроме биосферы, атмосферы и прочих сфер существует еще и сфера, где обитают мысли. Согласно этой концепции, идеи витают где-то рядом и время от времени позволяют нам их

захватывать. Так появляются законы Менделеева - Клапейрона, лампочка Эдисона - Яблочкова и паровоз братьев Смит - Черепановых.

Идеи витают в воздухе, но к кому-то они приходят раньше, к кому-то позже, а к кому-то не приходят вовсе. Поэтому создание копилки идей многим кажется весьма полезным занятием.

Правда, создание копилки идей «вообще» - дело, безусловно, утопическое, а вот копилка оригинальных решений типовых проблем - вполне себе реалистичная вещь.

За четыре года своей работы «Банк идей» как раз и стал такой копилкой. Чтобы лучше представить, как это произошло, - немного «кухни».

Каждый месяц журнал «Секрет фирмы» публикует в рубрике «Банк идей» один реальный кейс одной российской компании, описывающий проблему, с которой она столкнулась. Читатели присылают в редакцию свои решения. А экспертный совет, состоящий из Практика, Теоретика и Автора проблемы, изучает их, оценивает и определяет Победителя. Лучшие решения публикуются в журнале, а оригиналы всех пришедших на конкурс работ выкладываются на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru). Вместе со статьей, подводящей итоги, публикуется новый кейс, и все повторяется.

Со своими проблемами к нам обращались и компания из Краснодара, в чьем ведении неожиданно оказался заброшенный цементный завод, и издательский дом, стремящийся определить стратегию развития своего портфеля, и петербургская сеть кофеен, размышлявшая над стратегией региональной экспансии, и томская фармацевтическая компания, разработавшая чудо-лекарство. Всем им были нужны идеи. И все они их получили.

Не буду утверждать, что все идеи, поступившие на конкурс, были превосходного качества.

Чтобы отобрать действительно стоящие идеи, я лично изучил более 2 тыс. решений, присланных читателями на 30 с лишним кейсов. Как мне это удалось? Лучше не спрашивайте. Когда я, уже согласившись с тем, чтобы стать редактором этой книги, умножил цифру 2000 на 15 минут - минимальное время, требуемое для ознакомления с решением, - я обнаружил, что на это мне потребуется около 500 часов, или 40 восьмичасовых дней. Признаться, я пришел в ужас.

Как я справился с этой проблемой? Лучше не спрашивайте. Зато теперь я могу сказать, что все идеи, опубликованные в этой книге, прошли творческую приемку сотрудниками редакции журнала «Секрет фирмы».

Идеи, которые вы найдете ниже, очень разные. Есть здесь и превосходные детальные бизнес-планы. И документы, больше похожие на руководства, подготовленные профессиональными консультантами. В то же время следом за ними может идти совет, состоящий буквально из одного абзаца, но ценность которого измеряется далеко не количеством знаков, в нем содержащихся. Будь то конкретная прикладная идея или реплика, своей оригинальностью вызывающая творческое брожение в голове.

В общем-то, наверное, в этом и заключается ценность любой идеи: указывать путь, «дергать стартер» мыслительного процесса, запускать цепочки ассоциаций, которые затем способны привести уже к собственному пониманию того, как возникшую проблему лучше решить. Подобное свойство идей особо ценно тем, что делает любую их подборку инвариантной, многоцелевой и поэтому практически бездонной.

Так, примеры вирусного маркетинга из кейса компании «1001 тур» вполне успешно могут взять на вооружение не только турфирмы. А борьба с воровством персонала с помощью оптимизации структуры компании, контроля и системы мотивации и вообще, что называется, не знает времени и границ. Как, впрочем, и технологии управления рекламициями. Какая разница, о какой сфере идет речь: установке пластиковых окон, продаже канцелярских товаров или управлении производством?

Именно это свойство идей - быть многоликими - стало одним из главных критериев отбора кейсов для этой книги. Руководствуясь им, мы хотели в первую очередь вынести на суд читателей, с одной стороны, проблемы острые и актуальные, а с другой стороны - типичные. Так в нашем арсенале оказались истории про то, как небольшой магазин отстаивает свой домашний рынок под давлением национальных розничных сетей. Как компания, торгующая канцтоварами, пытается развить творческий потенциал своих менеджеров по работе с клиентами, как для того, чтобы выжить на сужающемся рынке, дистрибутору необходимо построить розничную сеть, а розничной сети - расширяться за счет франчайзинга. Как одной компании надо научиться бороться с воровством персонала, а другой - наладить работу с

рекламациями. Как построить эффективную систему мотивации, как запустить вирусную рекламу, как оптимизировать ассортиментную линейку и вывести на рынок новый продукт. Уверен, что аудитория этих проблем весьма широка (наверное, тут я должен добавить «к сожалению»).

Среди героев наших кейсов есть и небольшие компании, и лидеры рынка. А среди авторов решений - и рядовые менеджеры, и первые лица компаний, а также владельцы собственного бизнеса. Порой мы обнаруживали, что наиболее точные советы дают те, кто сам работает в данной отрасли, иногда же интересная мысль, напротив, возникала у того, чья фантазия и воображение не были «зашорены» профессиональными знаниями. Героями наших кейсов стали магазин компьютерного оборудования из Оренбурга и входящая в АФК «Система» компания «Ситроникс»; небольшая компания, занимающаяся офшорным программированием, и успешно конкурирующая с McDonald's, сеть предприятий быстрого обслуживания «Ростик's»; петербургская сеть кофеен «Идеальная чашка» и гипермаркет «Кухнистрой».

Ну и напоследок о навигации. Чтобы вам легче было ориентироваться в кейсах, они публикуются под теми же названиями, что в свое время и в «Секрете фирмы», - чтобы при желании вы могли без труда найти их на нашем сайте и познакомиться как с полными, авторскими неотредактированными версиями, так и с теми решениями, которые не вошли в книгу. Каждый кейс в оглавлении снабжен указателем компании, отрасли, в которой она работает, даты публикации материала (чтобы легче было определять время, к которому относятся описанные события), а также краткой формулировкой проблемы, которая в данном кейсе рассматривается. Кроме того, книга снабжена указателем ключевых слов. Его необходимость стала очевидна тогда, когда выяснилось, что, скажем, такой вопрос, как создание внятной системы мотивации, является составной частью решения многих проблем, нацеленных на повышение внутренней эффективности. Чтобы познакомиться со всеми идеями относительно системы мотивации, посмотрите в указателе ключевых слов, в каких кейсах об этом идет речь. То же касается и идей продвижения, управления ассортиментом, построения розничной сети и проч., а также идей для конкретных отраслей и видов бизнеса.

Редакция «Секрет фирмы» понимает, что главный капитал этой книги - авторы решений, которые наполнили ее своими идеями. Познакомиться с ними читатель также может в конце книги, где указаны их имена и кейсы, к которым они готовили решения.

Однажды один капитан отечественного бизнеса, владелец весьма динамично развивающейся компании с федеральными амбициями, сказал: «Книги по маркетингу? Вы что, серьезно верите, что по ним можно вести бизнес?» Думаю, что «Идеи на миллион» - как раз та книга, по которой можно.

Потому что правдивей этого учебника нет на свете.

Потому что его написали вы сами.

Часть 1

Повышение внутренней эффективности

Дифференцированная зависть

«Секрет фирмы»

N21 (156), ИЮНЬ 2006

компания:  
банк «Дельтакредит»

сфера:  
финансы

проблема:  
построение открытой и объективной системы оплаты труда по показателям эффективности

«Каждому по заслугам» - такой принцип исповедуют в банке «Дельтакредит» при начислении зарплаты. Система расчета оплаты труда базируется на оценке, учитывающей широкий набор критериев. Однако сотрудники банка не понимают, почему зарплаты специалистов, выполняющих аналогичную работу с близким качеством, могут существенно различаться. Однажды к директору по персоналу банка «Дельтакредит» Маргарите Денисенко подошел встревоженный сотрудник. Он сразу заявил, что его не устраивает оклад. Это удивило Денисенко, так как по меркам рынка труда этот специалист зарабатывал весьма неплохо. «В ходе беседы выяснилось: он узнал от своего коллеги, занимавшего ту же позицию, что у того зарплата выше», - пояснила Маргарита Денисенко. Сотрудник побеседовал со своим руководителем, который был недоволен его работой, а затем направился в HR-департамент. Но тогда в банке не сочли этот случай чрезвычайным.

Тревожный звонок прозвенел, когда департамент персонала решил провести исследование и выяснить, насколько лояльны сотрудники. Опрос показал их уверенно позитивное восприятие «Дельтакредита»: 91% специалистов сказали, что понимают, на чем строится имидж банка, 87% уверены в своей лояльности, а у 82% нет никаких вопросов к рабочим процессам. На последнем месте по уровню позитивной реакции оказалась система компенсации - 54%. Таким образом, показатель приблизился к отметке 50%, пересечение которой сигнализирует, что в этой области у компании большие проблемы.

Между тем в банке всегда гордились своей системой компенсации и считали ее фундаментом построения брэнда на кадровом рынке. Поэтому решили выяснить: а почему персонал не понимает мотивационной схемы банка? Направление поиска подсказали результаты исследования: 65% сотрудников заявили, что им понятны общие принципы начисления зарплат и премий, но лишь 44% понимали, почему у одних зарплаты выше, чем у других. В «Дельтакредите» решили разобраться, что же в механизме компенсаций ускользает от понимания сотрудников.

### Система компетенций

Дифференцированная схема мотивации в банке «Дельтакредит» построена на основе системы *Torgrading*. Все потенциальные работники делятся на три категории - А, В и С. Критерии комплексные - сочетание владения компетенциями и опыта работы. Правила приема жесткие: на работу берут только людей категории А. То есть тех, у кого и опыт, и компетенции по результатам входных собеседований находятся на высоком уровне.

Однако, попав в «Дельтакредит», сотрудник лишается своей категории до первой оценки, которая проводится раз в полгода. Она проходит в форме личной беседы руководителя и подчиненного. Руководитель оценивает результаты работы сотрудника: достигнута цель или нет, качественно ли и в срок ли сделана работа. Кроме того, руководитель выясняет, развил ли его подчиненный ключевые компетенции - клиентоориентированность, нацеленность на результат, профессионализм, инициативность, работу в команде, управление рисками, лидерство (только для менеджеров). Например, балл за инициативность сотрудник может получить в одном из трех случаев: если он относится к своей работе с ответственностью «хозяина»; если постоянно ищет новые возможности по улучшению процессов; сам генерирует идеи по улучшению работы. Фактически оценивается то, как сотрудник проявил себя в течение

полугода. Высокая оценка позволяет претендовать на значительное повышение зарплаты. «У нас вознаграждаются все, но лучшие вознаграждаются больше», - добавляет Маргарита Денисенко.

### Скрытая угроза

Несмотря на то что оценка по компетенциям - довольно сложная процедура, Маргарита Денисенко считает: причина непонимания сотрудниками системы мотивации не в этом. Дело в том, что результаты оценки - недостаточное условие для изменения вознаграждения. Повышение зарплаты определяется сразу четырьмя факторами: ожиданиями сотрудника, результатами оценки, состоянием рынка труда и бюджетом на зарплаты. «Ожидания рассматриваются во время входных и оценочных интервью, - уточняет Маргарита Денисенко. - Мониторинг рынка труда проводим каждые полгода, а бюджет зарплат на год планируется заранее». Повышение зарплаты происходит только в том случае, когда все четыре показателя сочетаются друг с другом. «Иногда сотрудники приходят и говорят, что в другой компании им предложили больше, - рассказывает Маргарита Денисенко. - А мы потом смотрим: какая у человека оценка, сколько у нас в бюджете заложено денег и как позиция сотрудника оценивается рынком. Так и решаем».

Большинство сотрудников согласны с оценкой по компетенциям, но, по словам Денисенко, далеко не все понимают, что рост зарплаты обусловлен именно сочетанием всех факторов. Причем попытки объяснить это могут привести к демотивации специалиста. «Мы же не можем сказать ему, что с точки зрения рынка труда он имеет право претендовать на более высокую зарплату, но ему не хватает компетенций, - подводит итог Маргарита Денисенко. - Представляете, что будет, если мы скажем это напрямую? Или заявим, что он просто недостаточно хорошо работает? Даже если качество работы сотрудника далеко от идеала, вряд ли он отнесется к этому с пониманием». Конечно, в компании разъясняют механизм повышения зарплаты, но все равно люди остаются недовольны. «Многим сотрудникам гораздо интереснее слушать только о том, почему именно им не повышают зарплату, а не как повышают зарплату вообще», - отмечает Маргарита Денисенко.

Хотя никаких забастовок в банке не было, а смелости поговорить со своими руководителями о повышении набрались лишь единицы, в «Дельтакредите» не считают проблему несерьезной. Демотивированные сотрудники не стремятся к росту, тем самым они понижают свою оценку, не получают повышения зарплаты и начинают смотреть на сторону. «Это скрытая угроза, - говорит Маргарита Денисенко. - В любой момент недовольство может перейти в открытую фазу, и тогда некоторые специалисты просто уйдут». Открытый бунт ликвидировать несложно: пригласить сотрудника, выяснить, в чем дело. Но как быть с тихим недовольством?

### Попытки решения

Банк попытался решить проблему тремя способами. Во-первых, Маргарита Денисенко ввела правило не обсуждать зарплату с коллегами, чтобы не усугублять недовольство от дифференцированной системы оплаты труда. Она разослала письмо, где подробно описала вред таких разговоров. «Человек, который узнал, что его зарплата ниже, чем у соседа, перестает эффективно работать и думает только о деньгах, - утверждает Маргарита Денисенко. - Он идет к руководителю, отрывает его от работы. Потом он вовлекает в решение проблемы меня, и в конце концов мы вынуждены тратить время и деньги на то, чтобы повышать мотивацию этого человека».

Во-вторых, в компании решили регулярно проводить встречи HR-департамента с сотрудниками, на которых подробно объясняется, как и почему увеличивается вознаграждение. Наконец, в «Дельтакредите» с помощью тренингов руководители овладели навыками обратной связи с сотрудниками: умением сообщать подчиненному о его успехах и просчетах в работе, чтобы у него не возникло ощущения, будто причина повышения зарплаты коллег - личное расположение руководителя. Хвалить рекомендуют публично, по горячим следам, за конкретное дело, при этом проявлять интерес (расспросить, как достигнут результат) и избегать ложки дегтя. А также искать новые способы поощрения и передавать похвалу от других людей. Критиковать сотрудников менеджеры «Дельтакредита» должны также по горячим следам, но без свидетелей. При этом рекомендуется говорить с подчиненным только о фактах и действиях, объяснять серьезность его ошибок и обязательно находить решение. Однако в компании затрудняются оценить эффективность этих мер. Пока походы к руководству не повторялись, но Маргарита Денисенко уверена: скрытая угроза до сих пор существует. От компенсационной схемы банк отказываться не собирается и не желает, чтобы люди уходили. «Мы хотим, чтобы сотрудники не завидовали друг другу, а ориентировались только на свой уровень», - признается Маргарита Денисенко. Как же компании избавиться от скрытой угрозы?

Решения:

1/карты развития

Антон Губкин,  
финансовый директор компании «Энфорта» (ЗАО «Престиж-интернет»)

Стоит сразу отметить, что в системе мотивации сотрудников оплата труда не должна являться основным элементом. Неэффективность фокусировки на оплате труда видна на опыте не только «Дельтакредита», но и большинства предприятий, выбравших этот путь. Современный руководитель часто рассматривает сотрудника как функциональную единицу наподобие машины, которую надо вовремя обеспечивать материалами, энергией и т. п. И у меня есть опасение, что менеджеры «Дельтакредита» как раз попали в эту ловушку.

Система оплаты труда должна рассматриваться в комплексе с другими аспектами (корпоративная жизнь, система коммуникаций, система продвижения по службе, управление знаниями).

В самых устойчивых и успешных коллективах, как показывают исследования и опыт, ищут ответы на следующие вопросы:

- Какой мы представляем картину будущего компании (через год, два, пять и десять лет)?
- Как работа в коллективе и перспективы развития компании помогут мне реализовать мои личные устремления и планы?
- Как в этой организации развиваюсь я и коллектив по всем компетенциям?
- Как мы оцениваем себя сами?
- Кто наши лидеры? Готовим ли мы будущих лидеров внутри организации или берем со стороны, почему?

Подобные вопросы могли бы стать частью опроса сотрудников «Дельтакредита». И я убежден, что компании необходимо постепенно двигаться к созданию такой атмосферы в коллективе, где эти вопросы начнут задавать и обсуждать откровенно. Причем немаловажную роль при этом играет система оплаты труда.

Важно уточнить, как «Дельтакредит» определяет понятие «успех» и какие ориентиры дает для его достижения. Пусть сотрудники понимают, что их успех во многом зависит не только от персональных усилий, но и от слаженной работы команды именно этого банка. Успех на другом месте работы не гарантирован.

Система оплаты по компетенциям должна объяснить новичку, как развитие определенного набора компетенций позволит сотруднику добиться успеха в компании.

На мой взгляд, в «Дельтакредите» необходимо более четко и всеобъемлюще выделить следующие пять типов компетенций при разработке системы оплаты:

- 1) функциональные (наличие дипломов и сертификатов, опыт работы по специальности, навыки управления рисками, знание иностранных языков и т. д.);
  - 2) поведенческие (клиентоориентированность, энергичность, сохранение дружественного настроения, несклонность к сплетням и т. д.);
  - 3) управленческие (нацеленность на результат, работа в команде, навыки обратной связи, эффективное проведение совещаний и т. д.);
  - 4) лидерские (инициативность, обучение сотрудников, работа сверх положенного и т. п.);
  - 5) профессиональные (опыт работы в других секторах промышленности, других отделах банка).
- Очевидно, что HR-отдел неплохо справляется с подбором персонала, однако четкое определение набора компетенций, обеспечивающих прием на работу, наверняка увеличит вероятность успешного подбора. На этом этапе рекомендуется провести встречу кандидата не только с руководителем, но и с будущими коллегами для получения обратной связи. Для различных специальностей должны быть разработаны «карты развития компетенций», благодаря которым сотрудник получит ответ на вопрос, какой набор компетенций от него требуется, как их можно развивать и, наконец, как компетенции привязаны к заработной плате и влияют на ее рост в дальнейшем.

2/что необходимо сделать, чтобы оценка меня устроила

Елена Калашникова,  
руководитель проектов, Кемерово

«65% сотрудников заявили, что им понятны общие принципы начисления зарплат и премий, но лишь 44% понимали, почему у одних зарплат выше, чем у других...»

А почему сотрудники не понимают таких вещей? Если проблема именно в этом, значит, нужно сделать так, чтобы у персонала не возникало сомнений в справедливости решения руководства. На мой взгляд, прежде всего надо выяснить, имеет ли новый сотрудник четкое представление о:

- критериях, по которым будет оцениваться его работа;
- конкретных действиях, которые ему необходимо совершить;
- конкретных результатах, которые ему необходимо получить в течение контрольного периода.

Кроме того, известно ли новичку о тех факторах, которые никак не зависят от действий отдельного сотрудника, но влияют на размер заработной платы.

В этом случае как у сотрудника, так и у руководителя есть возможность хорошо подготовиться к оценочному интервью.

Сотруднику необходимо понимать: какими должны быть показатели, при которых он может рассчитывать на ожидаемый доход, и как ему выйти на эти показатели?

Руководителю, в свою очередь, необходимо убедиться, что сотрудник действительно понимает эту схему, а не отмахивается от нее - «мне все ясно». Кстати, настоящее понимание действительно иногда приходит не сразу, поэтому руководителю придется помочь некоторым сотрудникам правильно скоординировать деятельность. Причем в текущем режиме, а не в критические моменты - во время оценочных бесед.

А если сотрудник все-таки выражает свое недовольство и интересуется, почему его недооценили или оценили не так, как он ожидал, то попробуйте направить его вопрос в другое русло: что необходимо сделать, чтобы оценка меня (сотрудника) устроила?

Я думаю, что наиболее активным и коммуникативным сотрудникам, возможно, и не придется все это подробно разъяснять. Они обычно и так хорошо понимают, как надо достичь

поставленных целей, и не стесняются выяснить, что для этого надо сделать, находят способы получить свое и вряд ли начнут кому-то завидовать и обсуждать чужие доходы.

Итак, я предлагаю использовать в работе систему показателей, которая позволит сотруднику:

- понимать объективность оценки руководителем его деятельности;
- иметь ясное представление о том, какие действия ему необходимо предпринять, чтобы попасть в ту категорию, которая позволит получать ожидаемый доход.

Эта система может служить как обоснованием, так и призывом к действиям. Она должна быть открытой для всех сотрудников, причем не только являться инструментом оценки, но и помогать планировать эффективную стратегию действий как раз тем сотрудникам, которые не понимают, почему у одних зарплаты выше, чем у других.

З/зависть не лечится

Александр Мельников,  
логист ЗАО «Л'Ореаль», Москва

Представитель «Дельтакредита» ставит вопрос: как избавиться от зависти персонала друг к другу? К сожалению, зависть не лечится. Однако ощущение несправедливости может быть вызвано не только завистью, но и, как не раз повторялось, непониманием сотрудниками компенсационной политики.

Мне бы хотелось высказать несколько соображений по поводу сложившейся в банке ситуации. Банк сам себя загоняет в угол и дискредитирует свою систему компенсаций. С одной стороны, как ключевой элемент «кадрового брэнда» система компенсаций должна быть по меньшей мере простой, ясной, понятной и прозрачной. С другой стороны, представитель банка прямо говорит о том, что попытка объяснить принципы начисления вознаграждения иногда приводит к демотивации сотрудников. Таким образом, здесь уже заложено противоречие между базовыми качествами системы (прозрачностью и справедливостью) и вероятным негативным восприятием сотрудниками банка системы компенсации на самом деле.

Отсюда возникает вопрос: зачем нужна такая система? Вопрос даже не в том, насколько она логичная (мы этого не знаем), а в том, что недоверие к системе компенсации в целом переводит ее из инструмента повышения результативности труда в псевдоинструмент управления, который не работает.

На мой взгляд, предпринятые «Дельтакредитом» шаги не всегда удачны.

Так, попытки не предавать оклады сотрудников огласке - это временное решение. Оно рано или поздно создаст атмосферу подозрительности, закрытости информации и будет еще сильнее подогревать любопытство людей. Но зачем скрывать сведения о заработной плате, если вы уверены в справедливости и правильности своих оценок? Конечно, не надо об этом трубить во всеуслышание, но и нельзя закрывать доступ людям к информации. Имидж и репутация компании стоят дороже.

Я также сомневаюсь в целесообразности проведения тренингов для руководителей. Конечно, такие тренинги помогают банку в решении вопросов адаптации и мотивации персонала и проч. Однако никакого отношения к рассматриваемой проблеме они не имеют. Это повседневный инструмент управления эффективностью персонала и напрямую не связан с материальным вознаграждением.

В целом идея использовать систему грейдов, или классификации менеджеров и специалистов, для определения уровня их вознаграждения - идея не новая и неплохая: в банке есть много сотрудников, выполняющих аналогичную работу.

Правильная дифференциация в компенсационной политике по отношению к своим сотрудникам вознаграждает наиболее эффективных и лучших из них. Между тем следует понимать, что большее денежное вознаграждение не всегда может стимулировать персонал банка работать лучше. Поэтому дифференцированная система оплаты труда - это лишь некоторый элемент

справедливости для тех, кто работает лучше. А для планируемого повышения общей результативности труда нужно предложить и другую мотивацию.

На мой взгляд, фактор ожидания сотрудника не имеет под собой никакой почвы для расчета дополнительного вознаграждения. Естественно, человек хочет получать больше и больше при прочих равных условиях. Кроме того, здесь неизбежна излишняя субъективность в самооценке сотрудников. Думаю, этот фактор стоит вообще отменить.

Фактор состояния рынка труда - это, бесспорно, хороший показатель, прежде всего потому что объективный. Его следует применять только при повышении стоимостной оценки рынком какой-либо категории специалиста. Иными словами, если стоимость специалиста на рынке труда за определенный промежуток времени упала, это не должно никак сказаться на его вознаграждении. Поскольку человеческий капитал только повышается в цене, снижение рыночного показателя может быть связано только с временным спадом - за исключением, конечно, масштабных отраслевых кризисов.

Использование фактора наличия свободных ресурсов на финансирование дополнительной оплаты труда выглядит уж очень отраслевым. Создается впечатление, что банк хочет застраховаться от всего, даже от необходимости платить своим сотрудникам. Но такой подход не имеет ничего общего со справедливой системой компенсации. Рядовому сотруднику совсем не интересно, какие проблемы у банка и по какой причине ему не могут повысить вознаграждение, если он честно заслужил надбавку по совокупной оценке результативности труда и компетенций.

Фактор результатов оценки сотрудников, на мой взгляд, должен быть ключевым и содержать две основные составляющие:

- профессиональные компетенции, то есть практическое применение профессиональных навыков и опыта;
- результаты труда, точнее, достижение конкретно поставленных целей за рассматриваемый период.

Вторая составляющая (оценка достижения целей) является основной и должна обязательно поддерживаться первой составляющей (профессиональные компетенции), без которой невозможно сохранить прочное положение компании в высококонкурентной банковской среде.

4/мнения руководителя недостаточно

Михаил Исаев,  
инструктор регионального отдела аппарата политической партии  
«Союз  
правых сил», Москва

Для начала хочется сказать госпоже Денисенко: чтобы понять, какая часть сотрудников банка (в процентном соотношении) знает, почему уровень их месячного дохода выше, чем у других сотрудников аналогичных позиций, руководству «Дельтакредита» не обязательно тратить время и средства на проведение департаментом персонала дополнительных исследований. Как указано в статье, по результатам исследования, 44% понимают, почему зарплата у них выше. Ничего удивительного, 44% - это тот персонал, который в результате оценки получил компенсацию больше остальных 56%.

Есть вопросы и к самому механизму компенсации, используемому банком. Оценивая категорию работника, уровень компетенции по результатам его личной беседы с руководителем (без учета вводной оценки), вы получаете лишь субъективное мнение руководителя, проводящего такое собеседование раз в полгода. В банке понимают, что оценка по компетенциям - довольно сложная процедура, и я не уверен, что некоторые критерии подобной оценки, такие как инициативность, работа в команде и т. п., будут эффективно распознаны интервьюером. Отсюда

и ваше недовольство («он идет к руководителю, отрывает от работы»), и недовольство сотрудников руководителем, и, следовательно, дифференцированная зависть и демо-тивация. Выходом из ситуации может служить частичная замена существующей оценки работника. Введите тестовую оценку уровня компетенции, привлечите и сам коллектив для распределения баллов внутри команды в соответствии с принятыми вами критериями. При вынесении окончательного вердикта ориентируйтесь на результаты тестов и коллективную оценку конкретного сотрудника. Тем самым вы частично снизите уровень ответственности руководителя: теперь он не будет для подчиненных мишенью для недовольства. Одновременно стоит рассчитывать на повышение командного духа, заинтересованности в достижении целей в рамках команды, усиление лояльности сотрудников к компании.

На мой взгляд, вам стоит изменить подход к бюджетированию фонда заработной платы: оценка по компетенциям проводится дважды в год, а бюджет рассматривается на год. Поэтому необходимо предусмотреть корректировку бюджета на зарплату, учитывая итоги проведенной оценки по компетенциям.

Чтобы преодолеть сложившуюся ситуацию, я советую информировать всех сотрудников о результатах тестирования, размещать в подразделениях наглядный материал (возможно, графики), иллюстрирующий достижения конкретных сотрудников, поддерживать соревновательность внутри коллектива. Кроме того, подумайте о формах дополнительного поощрения лучших сотрудников (не обязательно материального) по итогам полугодовой оценки персонала.

Что касается введения правила не обсуждать зарплату с коллегами и рассылки писем на эту тему, то я считаю такой шаг госпожи Денисенко крайне неумелым и совершенно неэффективным. Уверен, что рядовой сотрудник, получивший такую «указку», вряд ли примет на себя обет молчания и будет продолжать уважительно относиться к руководству, надеясь на объективность и благосклонность «судей». Если действительно устанавливать запрет на обсуждение заработной платы среди сотрудников, то делать это надо индивидуально и, что немаловажно, в открытую!

5/все дело в грейде

Анна Клиникова,  
начальник управления по развитию бизнеса группы компаний «Армадилло», Москва

Система компенсаций, основанная на грейдах, - достаточно популярный и эффективный инструмент, особенно когда есть необходимость дифференцировать компенсационный пакет в рамках одной должности. Из приведенного Маргаритой Денисенко описания компенсационной схемы у меня создалось впечатление, что формальных критериев оценки не существует: они заменяются оценкой сотрудника руководителем. Это вносит в оценку большую долю субъективизма. Как сказано в кейсе, 65% понимают принципы начисления зарплат и премий, но только 44% понимают, почему их вознаграждение отличается от других. Принципы, в основе которых лежат компетенции, инициативность, командная работа, качество выполнения задач, по сути своей очень логичны и понятны. Проблема же возникает, когда в соответствии с этими принципами сотрудникам присваивают грейд. Формализованных критериев не существует, есть лишь мнение одного человека - руководителя, и оно, конечно, не может быть на 100% объективным.

Система оценки

Присвоенный грейд зависит от того, достиг ли сотрудник поставленных перед ним целей, решил ли задачи в срок и качественно ли сделал свою работу. Достижение цели, срок выполнения задания и качество выполнения зависят не только от профессионализма сотрудника и его рвения, но и от того, насколько четко руководитель сформулировал задания, правильно ли подчиненный их понял. Соответственно, фактический результат, отличный от ожидаемого руководителем, может быть в равной степени виной и сотрудника, и самого руководителя. Однако оценивать руководитель будет со своей позиции. Руководители тоже люди, а люди склонны давать более высокие оценки тем, кто им симпатичнее, чье мнение совпадает с их собственным, чей образ жизни похож на их собственный. Какая уж тут объективность! По личному опыту могу сказать, что самые эффективные сотрудники больше всех не приемлют систему оценки, основанную на принципе: «Руководитель - царь-батюшка, как он скажет, так и правильно». Для того чтобы оценка была честной и объективной, необходимо формализовать критерии качества выполнения задания и постараться разработать для каждой позиции KPI. Например, для менеджера по продажам показатели определяются количеством новых клиентов, количеством потерянных клиентов, средним размером сделки и т. д. Причем конкретный и измеримый показатель сотрудник может посчитать сам, сравнить свои результаты с чужими и сделать выводы. Естественно, в этом случае не возникнет вопрос: почему у меня оценка результативности ниже, чем у соседа?

#### От чего зависит грейд

Грейд зависит от развития сотрудником ключевых компетенций - клиентоориентированности, нацеленности на результат, профессионализма, инициативности, работы в команде, управления рисками, лидерства. Однако, на мой взгляд, оценка руководителем сотрудника по этим критериям тоже весьма субъективна. Что такое вообще клиентоориентированность, есть ли в компании единое понимание этого термина? Где граница, отделяющая полезную для бизнеса клиентоориентированность от той, которая называется «все для всех» и наносит ущерб бизнесу? Если руководитель и подчиненный по-разному трактуют это понятие, то возникает конфликтная ситуация: сотрудник, если даже на словах поддержит такую оценку руководителя, все равно в глубине души может почувствовать несогласие и обиду. Нацеленность на результат, инициативность - примеры из той же области. А что если сотрудник нацелен на результат, а вот фактический результат низкий, или инициатив много, но большинство из них ни к чему не ведут? Для оценки по таким показателям, как клиентоориентированность, нацеленность на результат, инициативность, в первую очередь необходимо определить, что имеется в виду, в чем эти качества выражаются, и разработать шкалу для оценки соответствующего показателя. Например, максимальный балл по показателю клиентоориентированности означает, что сотрудник быстро реагирует на проблему клиента, пытается выбрать самое лучшее из возможных для него решений, проявляет гибкость и творческий подход при решении задач клиента. Напротив, минимальный балл выставляется тогда, когда сотрудник решает проблемы медленно, использует формальный подход при решении задач, не занят поиском лучшего варианта для клиента, а предпочитает путь наименьшего сопротивления. Естественно, оценивать клиентоориентированность должны клиенты. Для коммерческого подразделения - это внешние клиенты, а для всех остальных - внутренние. Так, клиентами ИТ-отдела являются все другие подразделения-пользователи. Работа в команде - важный показатель, но оценивать его должен не только руководитель, а все члены команды. Дать оценку своим коллегам сотрудники могут в анонимной анкете. Результаты оценки необходимо обнародовать в компании. Тогда люди поймут, как их воспринимают коллеги, и скорректируют свое отношение к делу.

## Поведение

Оценку по такому показателю, как лидерство, также можно формализовать. Необходимо выделить несколько ключевых характеристик лидера - например, является ли менеджер для своих подчиненных наставником, способствует ли он развитию своих подчиненных, есть ли доверие между руководителем и подчиненным, обладает ли он авторитетом и т. д. Подчиненные этого менеджера, а также менеджеры, которые тесно взаимодействуют с ним, могут оценить каждый его показатель по пятибалльной шкале. Таким образом, компания получит объективную оценку лидерства своих сотрудников.

## Система повышения зарплаты

Система повышения зарплаты основана на четырех факторах: ожиданиях сотрудника, результате оценки, состоянии рынка труда и бюджете.

Ожидания сотрудника - ценная информация для компании, однако она не должна влиять на размер заработной платы. Конечно, если ожидания сотрудника занижены, возникает вопрос: зачем платить больше? Однако ожидания чаще бывают завышены.

На мой взгляд, более высокие ожидания одного сотрудника при прочих равных не должны являться основанием для повышения ему зарплаты. Результат оценки и состояние рынка труда - это ключевые факторы, влияющие на размер выплат.

Однако иногда приходится проявлять гибкость. Я согласна, что ограничения по бюджету нельзя пренебрегать, но если компания хочет удерживать звездных сотрудников, эти ограничения не должны становиться непреодолимым препятствием. Представьте, к вам приходит сотрудник, вносящий серьезный вклад в бизнес компании. Вы хорошо знаете, что рыночная цена такого специалиста объективно на 20% выше предложенной вами, а у вас в бюджете предусмотрено не более чем 10-процентное повышение его оклада. К сожалению, потери от ухода ключевого персонала могут быть более существенными, чем не предусмотренные в бюджете расходы на повышение их зарплат.

При формировании компенсационного пакета необходимо также учитывать следующие факторы.

Брэнд компании. Более известные компании на рынке, признанные лидеры отраслей могут себе позволить платить персоналу чуть меньше, чем в среднем по рынку: сотрудники, проработавшие какое-то время в таких компаниях, в дальнейшем легче добиваются карьерного роста.

Компенсационный пакет. Неденежные составляющие компенсационного пакета (оплата проезда, питания, мобильной связи; медицинская страховка; абонемент в фитнес-клуб) часто менее затратны, чем повышение зарплаты, но чрезвычайно важны для сотрудников. Люди предпочитают работать в компаниях, которые о них заботятся.

Возможность обучения. Это тоже неденежный фактор удержания сотрудников. Люди, нацеленные на профессиональное развитие, лояльны к компаниям, которые вкладывают средства в рост их компетенций. При обсуждении зарплаты лучше перевести разговор на бесплатное обучение: такой ход станет весомым аргументом для сотрудника. В этом случае он скорее согласится остаться в компании и не будет претендовать на повышение зарплаты. Я бы выделила два типа обучения: обучение, направленное на развитие навыков, которые сотруднику необходимы, и мотивационное обучение. Суть мотивационного обучения - дать возможность приобрести те навыки, которые значимы для него самого. Например, тот, кто по должности не занимается презентациями, допустим, захочет овладеть этим искусством. Компания, позволяющая это сделать, проявляет свою заботу о людях, поддерживает их личный интерес. Поэтому каждый руководитель должен иметь бюджетные средства на мотивационное обучение.

## Внутренние коммуникации в компании

При построении взаимоотношений с персоналом руководители должны быть предельно тактичны и честны. Конечно, можно сказать человеку о том, что у него не хватает компетенций, так, что человек будет демотивирован. Но можно сказать и так, что нехватка компетенций станет стимулом для сотрудника развиваться, осваивать навыки, больше выкладываться на работе. Ключевое значение здесь имеет руководитель как лидер и наставник для коллектива. В первую очередь это задача руководителя - создавать в коллективе позитивные отношения, где недостатки и ошибки являются естественными спутниками развития, а не поводом для обид. Как избавиться от обсуждения зарплат друг друга в коллективе и зависти среди коллег? Это самая сложная задача, которая, к сожалению, не решается быстро, и разъяснительных писем для этого недостаточно. Формальное решение проблемы - включение информации о зарплате в разряд информации, относящейся к коммерческой тайне. Каждый сотрудник должен подписать документ о неразглашении коммерческой тайны и последствиях за нарушение (штраф, увольнение). Более долгосрочное решение, не исключающее использования первого, - создавать в компании корпоративную культуру, основанную на здоровой конкуренции, обмене опытом, уважении к компании и к коллегам, ориентации на развитие и достижения.

б/начать с верхов

Елена Никулина,  
руководитель проекта группы компаний Vetone, Иркутск

Возможно, приведенная схема мотивации является для «Дельтакре-дита» фундаментом построения брэнда на кадровом рынке, но только не для работающих в банке сотрудников. Из опроса, проведенного HR-департаментом, выяснилось, что большинству (65%) сотрудников понятны общие принципы начисления заработной платы и премий, однако мотивация не воспринимается ими как привлекательная, то есть не мотивирует.

В результате недовольство сотрудников может быть вызвано одной из двух причин:

- среди сотрудников нет четкого понимания, в чем же привлекательность системы, в чем ее «изюминка»; кроме того, непонятно, как сотрудники влияют на ее изменение;
- отсутствует мотивация, нет заинтересованности персонала в увеличении своего дохода; видимо, системы ценностей банка и сотрудников различны.

В результате возникает недовольство со стороны сотрудников.

Непонятно, поэтому неинтересно

На первый взгляд не покидает ощущение, что оценка сотрудников, основанная на системе Topgrading (система управления по ключевым показателям эффективности, КРП), все же не была понята всеми сотрудниками, в том числе и руководителями. Стоило сначала провести презентацию самой системы мотивации, оценить ее эффективность.

Каждый сотрудник должен четко осознавать, каким образом он может влиять на свой доход, изменять его в большую сторону.

Для этого необходимо достаточно подробно объяснить сотрудникам критерии оценки (из чего складываются, насколько каждый показатель объективен и необходим и т. д.).

Если эта система все-таки вызовет недовольство сотрудников, то попробуйте добавить такую компетенцию, как «лояльность сотрудника», «преданность компании», где предложите процент к окладу тем, кто уже в течение нескольких лет работает в банке. Например, по такой шкале: от трех до пяти лет - 5% к окладу; от пяти до десяти лет - 10%; свыше десяти лет - 15% к окладу. Этот подход будет выглядеть для многих сотрудников привлекательным.

Тем не менее просто отсиживаться, «наматывая срок», не получится. Поставьте перед персоналом условие: пусть каждый постоянно стремится к продвижению и росту.

Предположим, если за два оценочных этапа (12 месяцев) специалист не продвинулся в профессиональном росте, это говорит о его нежелании или неспособности развиваться. Таким сотрудникам можно предоставить дополнительную аттестацию, и если они ее не пройдут, то понизить в должности. Что касается лучших специалистов, продемонстрировавших самые высокие показатели «ключевых компетенций», то здесь я советую подготовить список топ-10 и информировать остальных сотрудников об успехах их коллег. Правильно представленный рейтинг создает здоровую конкуренцию внутри рабочего коллектива, где каждый будет стремиться подтянуть свои результаты.

Самым необъективным моментом, на мой взгляд, является то, что лишь при достижении всех четырех факторов (ожидания сотрудника, результат оценки, состояние рынка, бюджет банка) сотруднику выпадает возможность увеличить доход.

Предположим, сотрудник профессионально развивается и приносит большую пользу своей компании, то есть делает все от него зависящее, но другие факторы, не зависящие от него, в итоге играют решающую роль. И каков тогда будет результат? Где сотруднику искать положительную мотивацию? Он начнет размышлять: а зачем мне проявлять себя, стараться чего-то добиться, если рынок против, а в бюджете дополнительного увеличения оклада не предусмотрено?

Я думаю, что в качестве альтернативного решения здесь уместна горизонтальная ротация: дайте сотруднику шанс получить переподготовку и освоить более востребованную должность.

Вообще надо систематически информировать сотрудников о рынке труда. Пусть каждый имеет представление о том, как меняется рынок труда в целом, в каких специалистах острый дефицит, а в каких, наоборот, избыток. В этом случае сотрудник спрогнозирует возможность своего дальнейшего развития в банке, определит свои перспективы.

Все понятно, но неинтересно

Банку эта схема кажется интересной, а персоналу нет. Речь идет о сотрудниках, которые к моменту внедрения дифференцированной системы уже работали в банке. Предполагается, что система интересна соискателям или новичкам, то есть тем сотрудникам, которые принимают условия и принципы оценки на этапе вхождения в работу.

Узнать об истинных причинах недовольства можно сначала внутри банка. Существуют ли «разносчики вирусов», лидеры мнения (как правило, неформальные), подогревающие недовольство сотрудников? Попробуйте провести опрос среди персонала банка на тему «Диагностика системы мотивации» и задайте им вопросы примерно следующего содержания:

- В чем вы видите минусы предложенной схемы мотивации? Как вы ее понимаете?
- Что является для вас привлекательным в схеме мотивации? Что вас не устраивает?
- Что вы можете предложить по совершенствованию схемы мотивации?

Я думаю, что в этом случае можно не опасаться неискренности или замкнутости сотрудников.

Когда появляется шанс изменить неработающую систему, сотрудники назовут истинные причины своего недовольства. А в дальнейшем важно отделить зерна от плевел.

## План действий

Проведите презентацию вашей системы мотивации в банке. Объясните персоналу, почему банк остановился именно на ней, в чем ее привлекательность для компании и сотрудников.

Подчеркните, какие цели преследует такая система.

Подготовьте анкеты и проведите опрос по выявлению спорных моментов системы мотивации (можно в закрытой форме - без указаний фамилий, должностей сотрудников и т. д.). Отберите и проанализируйте наиболее интересные предложения сотрудников.

Включите такую позицию, как «мнение экспертов», в оценку сотрудника. Это значит, что не только один руководитель будет оценивать сотрудника (это слишком субъективно), но и коллеги, хорошо знающие его по совместной работе. Двух-трех мнений таких экспертов здесь вполне достаточно.

Разработайте программу здоровой конкуренции, стимулирующую сотрудников повышать свой профессиональный уровень и стремиться к росту.

## 7/борьба с утечками

Степан Арутюнов,  
специалист по маркетингу и  
PR  
группы компаний «Техноспортцентр», Санкт-Петербург

Предлагаю обратить внимание на следующие моменты, вызывающие недовольство сотрудников, которые могли быть вами не учтены.

## Профессиональный рост

Устраиваясь на работу, многие соискатели отвечают на вопрос об ожидаемом росте заработной платы. Однако эта информация не всегда оказывается вполне достоверной: когда человек ищет работу или стремится попасть в какую-то компанию, он может занижить сумму оклада, на который рассчитывает с течением времени. Когда такой сотрудник добивается на новом месте хороших результатов, естественно, он надеется и на повышение уровня заработной платы. А вы берете за основу ту сумму, которая указана соискателем при анкетировании.

## Командная работа

Думая о профессиональном росте, зачастую сотрудники приписывают себе достижения других. Разумеется, обиженные сотрудники будут недовольны повышением оплаты труда у «конкурента».

## Активисты

Разговор с руководителем о повышении оплаты труда для большинства сотрудников - огромный стресс. Подобные переговоры намного легче даются неформальным лидерам, карьеристам, активистам, нежели «тихим» специалистам. Сотрудники, вышедшие на разговор с руководством, имеют больше шансов добиться повышения оклада, чем те, которые ждут результата. А понятие «тихое недовольство» относится к тем, кто ждет.

## Факторы повышения зарплаты

В своем обращении вы перечислили четыре фактора повышения зарплаты: ожидания сотрудника, результат работы, состояние рынка труда и бюджет заработной платы. Вашему персоналу все это хорошо известно, и подумайте, как интерпретирует эти моменты недовольный сотрудник. Ожидания - у большинства сотрудников максимальные ожидания. Результат - если результата нет, то и ожиданий особых нет, а если он есть и не отмечен руководством, то возмущение очевидно. Состояние рынка труда - недовольные сотрудники в большинстве случаев прекрасно знакомы с рынком труда, а опытные специалисты в сфере банковских услуг всегда востребованы. Что касается бюджета заработной платы, то, на мой взгляд, этот пункт вообще является одной из основных причин недовольства, поскольку не все способны рассуждать объективно. Если, по мнению недовольного сотрудника, остальным факторам он соответствует, а уровень оплаты не изменился, всегда можно сослаться на бюджет заработной платы, потому что никому из сотрудников (практически никому) не известно, каким образом он распределяется.

## План действий

Подпишите с сотрудниками соглашение о неразглашении получаемой суммы и обозначьте в нем штрафные санкции. Никогда не говорите на собраниях о повышении оплаты труда кого-либо. Вместо этого следует отметить результат работы, а повышение оплаты труда - очевидное следствие. Кроме того, не акцентируйте понятие «бюджет заработной платы» в разговорах с сотрудниками. Создайте в глазах сотрудников легенду о том, что бюджет в любой момент может быть увеличен, если есть конкретный результат. Раз в шесть месяцев предлагайте сотрудникам заполнить анкету об ожидаемой с течением времени надбавке. Учитывайте результат командной работы и перераспределяйте премии между участниками рабочей группы, опираясь на их мнение о вкладе каждого. Отводите решению проблем оплаты труда минимум времени. Расширьте социальный пакет: регулярно в качестве премий за особые заслуги поощряйте сотрудников не финансовым вознаграждением, а туристическими путевками, ужинами в ресторанах, дорогими подарками (индивидуально и командно).

## 8/управление бонусами

Олег Зябликов,  
менеджер по продуктам департамента маркетинга Хоум кредит энд финанс банка

Сотрудники, сравнивая доходы друг друга, в основном остаются недовольны, если различается фиксированная, выраженная в твердой валюте, часть. Если доход разбит на фиксированную и бонусную часть, как у менеджеров по продажам, к толщине чужого кошелька, как правило, претензий не возникает. Более того, сотрудники прекрасно понимают, из чего формируется такой бонус, и видят, что игра идет честно. Другое дело, что для сотрудников подразделений - центров затрат такую систему мотивации построить труднее, чем для персонала подразделений - центров прибыли.

### Изменение системы мотивации

Позиционируйте незапланированное повышение дохода не как повышение зарплаты, а как бонус в течение первого полугодия, с дальнейшей фиксацией в виде повышения зарплаты, если результаты работы не ухудшаются. Проще говоря, некий Петя получает \$1 тыс., но не согласен на эти условия. Мы можем премировать его в течение первого полугодия \$300 ежемесячно, то есть он будет получать \$1,3 тыс., однако его зарплата так и останется \$1 тыс. Однако если Петя выполнит все поставленные задачи, то его оклад будет установлен в размере \$1,3 тыс. со следующего полугодия. Во-первых, это лучше, чем кормить Петю обещаниями повысить зарплату через полгода, а во-вторых, мотивирует Петю на поддержание достигнутого уровня - фиксацию.

Введите незапланированные по времени разовые премии за «вклад в бизнес» (вклад в капитализацию). Вклад сотрудника в проект, инновационные решения почти всегда можно оценить деньгами, выраженными в человеко-часах, и не надо ждать полгода.

Минимизируйте разницу в окладах. Для этого введите поквартальное или ежемесячное премирование в зависимости от результатов работы, привязав его к простым критериям. Годовые бонусы хороши на стабильном рынке, но слишком далеко маячат на интенсивно растущем и развивающемся. Это не так сложно сделать, если формировать премиальный фонд из предполагаемой (планируемой) прибыли, а не по результатам финансового года. Лучше ставить задачи, корректировать и контролировать их выполнение поквартально, а не раз в полгода. Промежуточную аттестацию не обязательно консолидированно предоставлять отделу кадров. Выплату бонусов в пределах бюджета начальник подразделения может инициировать самостоятельно, без одобрения высшим руководством. А отчет по кварталам и общую консолидацию данных аттестации по банку, которая ложится на отдел по работе с персоналом, проводите раз в год.

При бюджетировании возможных повышений зарплат ориентируйтесь не только на прибыльность для бизнеса, но и на риски от потери сотрудника - трезво оценивайте альтернативные издержки на простой, поиск персонала и обучение. Почему-то эти факторы авторы кейса не указали.

Введите прозрачную систему надбавок за полученные сертификаты и уровни образования (процент к базовому окладу). На первый взгляд это усложнение, но на самом деле таких сертификатов не так уж много.

Учитывайте жизненные циклы семьи сотрудника. Премии, которые выдаются при рождении ребенка счастливого папе, свадебные подарки, премии на день рождения сотрудника. Конечно, в этом случае лояльность сотрудника повышается.

## Повышение эффективности системы оценки

Компетенции имеют разное значение для разных участков бизнеса. Желательно, чтобы система оценки была более гибкой в этом случае и вес определенной компетенции в оценке сотрудников конкретных подразделений формировался согласно требованиям бизнеса. не стоит причислять всех под одну гребенку.

## Использование нематериальных методов поощрения

Рассмотрите возможность превращения системы обучения из стандартной части социального пакета в бонус! Есть тренинги, которые должны пройти все (эффективное управление временем, лидерство и проч.), но есть и специфические тренинги, которые компания из-за их цены может предоставить не всем. Начните обучать на таких тренингах тех, кто готов и хочет расти. Обычно тренинги предлагают отстающим, чтобы подтянуть их компетенции, но в этом-то и кроется подвох. Предлагайте не поголовное обучение и не обучение только слабым: пусть дорогие тренинги станут дополнительными бонусами для тех сотрудников, у которых лучшие результаты.

Причем если участие в общих тренингах не должно отражаться как-то на обязательствах сотрудника перед банком, то с дорогими «бонусными» тренингами ситуация иная: воспользовавшийся ими сотрудник обязан отработать определенное время в банке. Кроме того, предложите лучшим специалистам стажировки и обучение за рубежом в качестве годового поощрения.

## 9/компенсация и мотивация

Андрей Белякин,  
директор по продажам группы компаний «Торговое оборудование»

Первое, что бросается в глаза: система компенсаций подменяет систему мотивации. Хотя одна должна объяснять, почему разница в зарплатах необходима и справедлива, а вторая - делать так, чтобы люди приходили на свою работу с долей удовольствия.

Итак, заметно явное противоречие: реакция сотрудников на систему компенсаций характеризуется как «скрытая угроза», а сама система не вызывает сомнения. Но ведь именно по реакции и можно судить, насколько система оправдывает себя. Если реакция противоречивая, значит, такова сама система.

Привлекательность описанной системы для руководства очевидна: весь процесс формализован, решения принимаются только при соответствии четырех факторов (ожидания сотрудника, рыночная стоимость, бюджет и аттестация). Все это очень удобно, потому что размывает ответственность, а поле для манипуляций оставляет огромное.

Но как же эту систему оценивает персонал?

Допустим, специалист востребован, а ему приходится ждать коррекции бюджета или очередной аттестации (причем еще неизвестно, поднимут ему зарплату или нет). Естественно, он начинает размышлять: а не лучше ли принять предложение о переходе в другую компанию и разом решить все проблемы?

Если сотрудник получил высокий грейд, а зарплату ему оставили прежней, сославшись на рыночную ситуацию, то у него возникает недоверие к работодателю и разочарование: я так старался, а мне про какой-то рынок твердят.

Иногда специалист готов приложить все силы, чтобы получить высокий балл на аттестации, но опасается потерять уважение коллег или вызвать насмешку (в школе приучили). Ведь не секрет, что в сознании большинства существуют два типа специалистов - «настоящие» и «с хорошими оценками», и это практически часть российской культуры.

Если сотрудник много работал, но у него нет наглости выпросить прибавку, то непременно возникает чувство несправедливости: кто-то работающий хуже умудрился пробить себе грейд и вытребовать зарплату, а мою честную работу никто так и не заметил!

Нередко у сотрудников появляются и такие мысли: мне не поставили высокий грейд потому, что я спорил с начальником, а эти подхалимы наверняка получили прибавки.

Не буду приводить дальнейшую аргументацию недовольных сотрудников, но и так понятно, что на выходе как раз те самые жалобы, которые и вызывают беспокойство автора кейса. Но для чего тогда сохранять существующие принципы, считая их своей гордостью?

Самое главное противоречие применения топгрейдинга в «Дельтакредите» - то, что в глазах сотрудника получение оценки должно быть незамедлительно премировано. И это справедливо, ведь ситуация аналогична той, когда ребенку пообещали подарок за хорошее поведение и затем его не дали, сославшись либо на рост курса доллара, либо на то, что нужно было вести себя еще лучше. Сотрудники хотят выяснить, всех ли кинули или только некоторых, и если кто-то все же получил прибавку, то это повод для полного разочарования в справедливости. Если существуют некие понятные всем правила, то чужая зарплата никого интересовать не будет - и наоборот, повышенный интерес к зарплате коллег свидетельствует о проверке системы компенсации «на справедливость».

Все, что нужно сделать для коррекции ситуации, - это изменить систему компенсации и стимулирования профессионального роста, разделив принятую систему на ее составляющие: систему компенсаций (для обеспечения справедливости выплат), систему поощрения карьерного роста (для роста профессионализма всей компании) и систему мотивации (для стимулирования естественного желания гордиться своим трудом). Далее я хочу предложить «Дельтакредиту» несколько рекомендаций для преодоления кризисной ситуации.

Выделите для персонала главную ценность - любой сотрудник должен стремиться делать свою работу быстро и качественно, а не только думать о профессиональном росте. Думая только о карьере, сотрудник будет рассчитывать на новую должность и повышение зарплаты. Однако если в течение какого-то времени ему не представится такой возможности, то разочарование подтолкнет его к смене компании.

Сформируйте «золотой кадровый фонд» из самых инициативных сотрудников, обеспечьте им все условия для профессионального роста и карьерного продвижения. На мой взгляд, лучше предоставлять таким специалистам не материальные блага, а заинтересовать их возможностью бесплатного обучения. Пусть те, кто заинтересован только в деньгах, не стремятся попасть в такой фонд. В результате «на верхушке» никогда не окажется людей, готовых продать компанию с потрохами.

Измените периодичность оценки с «раз в полгода» до «практически непрерывно». Иначе сотрудники сначала не прикладывают дополнительных усилий потому, что «еще далеко», а затем потому, что «уже поздно».

Чтобы избежать предвзятости и манипулирования, разрешите выставлять некоторые оценки не только топам, но и коллегам сотрудника.

Развивайте систему коллективных грейдов и, как следствие, поощрений и бонусов, потому что она дает понимание ценности группы и персональной ответственности перед группой. У сотрудника складывается мнение, что он максимально полезен в своем коллективе. А это затрудняет его переход в другую компанию, поскольку нет уверенности, будет ли он так же полезен в другом месте. Персональное повышение грейда, наоборот, стимулирует иное чувство: я наверняка стою больше, чем мне здесь платят.

Предусмотрите в бюджете резервный фонд оплаты труда для оперативной компенсации рыночных изменений.

Откажитесь от полной унификации системы. Да, это может выглядеть немного бессистемно, но в разных подразделениях иногда возникает неоднозначная реакция на одни и те же правила. Желаемая цель - не стройная система, а максимальный эффект от нее.

10/грейд, бонус и видео

Вадим Нанскани,  
руководитель отдела продаж

Система грейдов при начислении заработной платы успешно работает на многих предприятиях и является очень мощным инструментом для мотивации сотрудников. Однако, по определению самой системы грейдов, в ней необходимо соблюдать следующий принцип: сотрудник должен точно знать, что он должен делать, если хочет добиться повышения зарплаты. К тому же при внедрении этой системы в России руководству придется смириться с тем, что сотрудники всегда будут интересоваться, сколько получают их коллеги. Даже если засекретить получаемые суммы, всегда можно будет вычислить доход сотрудника, занимающего аналогичную должность, по его расходам либо общаясь с ним в неформальной обстановке. Письменные объяснения, за что тот или иной сотрудник получает определенную зарплату, займут у отдела HR очень много времени, а результат забудется уже в момент получения следующих.

Поэтому я предлагаю основное внимание уделить формированию и пропаганде принципов справедливости начисления баллов, от которых зависит рост зарплаты. Ведь в «Дельтакредите», чтобы получить повышение зарплаты, сотруднику нужно не только усердно трудиться целый год, зарабатывая себе дополнительные баллы, но и, во-первых, успешно сдать «экзамен» непосредственному руководителю, а во-вторых - дождаться повышения средней заработной платы на рынке труда по его специальности. А это уже фактор объективный, и он, на мой взгляд, формирует недостаточное понимание системы грейдов у персонала в целом.

Сегодня по системе, функционирующей в банке, сотрудник может работать активнее других, а повышения зарплаты так и не дождаться из-за того, что его запросы опережают среднерыночную зарплату.

Кроме того, не слишком удачно, по моему мнению, что аттестацию проводит только непосредственный руководитель, с которым у подчиненного могут возникнуть определенные трения в течение года. Это обстоятельство вносит элемент субъективизма и, конечно, вызывает недовольство сотрудника.

Я хотел бы предложить «Дельтакредиту» некоторые меры, направленные на устранение возникшей проблемы.

Если сотрудник недостаточно успешно прошел аттестацию, укажите ему на ошибки, помогите понять и исправить допущенные промахи в работе (например, отправьте его на тренинг или проконсультируйте у опытного коллеги).

Заручившись согласием сотрудника, записывайте на видео сам процесс аттестации, чтобы в дальнейшем снять вопрос о субъективизме оценок.

Постарайтесь меньше привязывать вопрос о повышении среднемесячного вознаграждения сотрудника к рынку труда. На мой взгляд, вы добьетесь большего эффекта, если, несколько ужесточив требования к аттестации, начнете повышать оклад автоматически всем, кто успешно ее прошел. Естественно, перед аттестацией необходимо четко сформулировать свои требования к сотруднику: он должен хорошо понимать, за что ему готовы платить больше.

11/платформа дифференциации

Евгения Дьячкова,  
начальник отдела по работе с персоналом Московской межбанковской валютной биржи

Далеко не каждая организация может похвастаться четко отлаженной системой оплаты труда, которая к тому же является гордостью компании. Поэтому, на мой взгляд, руководители банка «Дельтакредит» правы в своем намерении не отказываться от нее. Тем более не факт, что эффект от внедрения новых правил (а оно иногда затягивается на несколько лет) превзойдет достигнутые результаты. Ведь основная проблема в этой ситуации, как мне кажется, кроется не в процедурах, а в их восприятии сотрудниками.

Итак, что мы имеем:

- выстроенную технологию вознаграждения;
- систему грейдинга (хоть это, как я понимаю, не система грейдов в ее классическом понимании) и компетенций, которая к тому же является платформой для подбора персонала;
- мониторинг восприятия сотрудниками правил и процедур, принятых в компании;
- целенаправленную работу с менеджментом, направленную на повышение их компетентности в оценке сотрудников;
- лояльность персонала;
- уровень вознаграждения, сопоставимый с требованиями динамично растущего рынка труда.

Казалось бы, есть все предпосылки для эффективного регулирования системы вознаграждения, в чем же ложка дегтя?

Как это часто бывает - в деталях. Современная практика в области HR (равно как и научные теории) одной из основных причин демотивации персонала и снижения уровня эффективности их труда называет несовпадение ожиданий и восприятия сотрудниками уровня их компенсаций. Человек готов тратить время, усилия, талант и, естественно, ожидает от компании достойного вознаграждения, но оценить абсолютные размеры затрат и выгод гораздо сложнее, чем относительные, - то есть сравнить себя с другим сотрудником, так называемым референтом. Как правило, выбор сотрудником референта не совпадает с выбором, который делает руководитель (он-то видит для сотрудника совсем другого референта). К тому же сотрудник сравнивает не реальные показатели труда (степень развития компетенций, опыт работы, результативность), а номинальные: должность, возраст и проч.

В такой ситуации негативный эффект может проявляться двояко.

Сотрудник, демонстрирующий более низкую эффективность труда и оттого получающий меньшую заработную плату, начинает испытывать чувство неудовлетворения и «думать только о заработной плате», сравнивая себя с более высокооплачиваемым коллегой. Конечно, эффективность труда, «подкрепляемая» такими настроениями, еще больше падает. Итак, невыполненная работа накапливается либо нуждается в доработке, чем порой и приходится заниматься более успешному сотруднику. Однако в такой ситуации «дорогой» сотрудник может, во-первых, посчитать, что разница в выплачиваемой заработной плате между ним и «напарником» не компенсирует разницы в качестве и количестве работы, и подумать: а стоит ли вообще и дальше работать на таком же высоком уровне? Во-вторых, такой специалист, полагая, что работает «за себя и за того парня», также начнет испытывать чувство неудовлетворенности и потребует повышения заработной платы. А это в дальнейшем приведет к еще большему разрыву как в доходах между сотрудниками, так и в эффективности их труда.

Тем не менее разорвать замкнутый круг вполне реально. Для этого я предлагаю несколько сместить акценты в кадровой политике и заняться такой работой, которая позволит скорректировать ожидания и самооценку сотрудников.

Дифференцированная система оплаты должна стать фундаментом кадровой политики, а значит, эту идею различий необходимо поддержать всеми остальными направлениями деятельности HR-службы: премированием, социальными компенсациями, обучением, карьерным ростом и т. д. Однако мне кажется, что установка «сотрудники должны ориентироваться только на свой уровень» несколько противоречит этому принципу. Сотрудник должен правильно воспринимать сегодняшнего себя, но равняться он должен на лучших - наиболее успешных и эффективных специалистов.

Работа с ожиданиями возможна не только на локальном уровне: непосредственный руководитель - сотрудник, но и на более высоком: руководство банка - персонал. Особое внимание, полагаю, необходимо уделить внутренним коммуникациям. Для этого существует большое количество инструментов: корпоративная газета, внутренний сайт, даже банальные доски объявлений, которые регулярно демонстрируют коллегам высокую планку, рассказывают истории успеха, представляют местных героев, повлиявших на результаты деятельности банка. Ну и, конечно, стоит и дальше использовать практику публичной похвалы.

Идея «лучшие вознаграждаются больше» является отличной морковкой для всего персонала. Поэтому, культивируя ее, необходимо каждому сотруднику задавать ориентир (а что значит лучший?) и помогать определить и предпринять шаги для достижения этой цели.

Директор по персоналу банка подчеркивает: «Сотрудникам гораздо интереснее слушать о том, почему именно им не повышают зарплату». И она совершенно права. Необходимо использовать и эту отличную возможность для урегулирования ситуации - правила есть правила, и они едины для всех, но обязанность любого руководителя и сотрудника службы персонала помочь разобраться с этими правилами, объяснить, что они означают для каждого служащего банка. Конечно, в ходе таких бесед придется учитывать должность сотрудника, уровень развития его компетенций, черты характера и проч.

В управленческую деятельность менеджмента необходимо внедрить практику обсуждения с сотрудниками уровня их заработной платы. Сделать это совсем не просто, и правило будет приживаться многие годы, но надо начать говорить об этом. Кстати, качество управленческой деятельности должно стать одним из критериев оценки руководителей - и тогда добиться использования этих инструментов можно быстрее. Другое дело - понимание и принятие их руководителями.

Этому будут способствовать специализированные тренинги; работа с «агентами изменений» (особенно продвинутые руководители, использующие обсуждения этой непростой темы со своими подчиненными и получающие от этих бесед реальный результат), которые в беседах с коллегами могут поделиться новыми приемчиками. Ведь зачастую к управленческим инструментам, рекомендуемым службой персонала, относятся недоверчиво, а тут другое дело - коллега подсказал!

Посвятите одну часть оценочного интервью беседе с сотрудником о его нынешнем положении, о достижениях и неудачах, о том, что надо исправить в будущем и в каком направлении развиваться, обозначьте горизонты и расскажите конкретно о тех показателях, которые должны быть достигнуты, чтобы получить повышение. Не бойтесь сказать сотруднику, что он по той или иной причине не может претендовать на уровень вознаграждения, который считает достойным, - но при этом потрудитесь объяснить, в чем состоят эти причины.

Не совсем правильным, на мой взгляд, является официальное табу на обсуждение зарплат с коллегами. Такие разговоры все равно будут происходить. Возможно, это необходимый тактический ход, но в долгосрочной перспективе он способен усугубить проблему - обсуждения станут подпольными, а управление слухами - гораздо более тяжелая задача, чем управление проблемами, о которых говорят вслух. Не стоит, кстати, забывать, что «каждый довольный клиент порекомендует компанию трем своим знакомым, однако недовольный расскажет о своем неудачном опыте 22 знакомым». То же самое правило работает и в вашем коллективе. Так что будьте внимательнее: проблема может расти как снежный ком.

Высокий уровень лояльности сотрудников банку должен сыграть позитивную роль. Ведь новая работа, более высоко оплачиваемая и, казалось бы, абсолютно такая же, как и в «Дельтакредите», несет с собой массу рисков и непредвиденных обстоятельств: как сложатся отношения с новым начальником, каковы его требования и какие на самом деле будут поставлены задачи, какая в новом банке корпоративная культура и проч. Понять все это можно, только проработав некоторое время в новой организации, и необязательно, что по «интегральному показателю» там окажется лучше.

Довольно рискованной для компании ситуацией является индивидуальный стрессовый пересмотр заработной платы сотрудника. Это происходит тогда, когда сотрудник сообщает о своем намерении сменить место работы и ему увеличивают оклад в соответствии с его - теперь уже - требованиями. Конечно, никто не застрахован от таких ситуаций, главное, чтобы они не стали правилом. Каждый раз, пересматривая заработную плату в таких условиях, надо не только соотносить размер увеличения оклада и ценность сотрудника, но и думать о

последствиях своего решения: а что будет, когда в коллективе узнают о такой возможности и начнут использовать ее в своих интересах? Если вероятность такого развития ситуации велика, на мой взгляд, стоит потерять одного ценного специалиста, но не нарушать баланс в жизни коллектива.

12/простота, объективность, ориентация на прибыль

Петр Алехин,  
заместитель главного инженера проекта АО «Казцинк» (ТОО «Казцинктех»)

Судя по описанию проблемы, оценка сотрудников проводится субъективно, то есть руководитель лично решает на собеседовании, соответствует сотрудник требуемым качественным критериям или нет.

Возможна также ситуация, что сотрудник, с точки зрения руководителя, заслуживает поощрения, а денег в бюджете на это, увы, не заложено. Вполне естественно, что недовольными становятся те, у кого зарплата ниже, а работают они, по их мнению, не хуже других.

В этой ситуации, на мой взгляд, необходимо упростить систему оценки сотрудников. Надо сократить количество оцениваемых показателей, а при оценке упор делать не на квалификацию и уровень компетенции сотрудника, а на его реальный вклад в развитие предприятия. Труд каждого сотрудника должен быть измерим и оценен по количественным критериям. В идеале критерий, конечно, один - прибыль, полученная банком или его подразделением. Пусть каждый сотрудник знает и какую прибыль получает банк, и какова его личная заслуга в полученной прибыли.

Кроме того, не следует затраты на оплату труда планировать заранее: фонд оплаты труда нужно формировать исходя из полученной прибыли.

13/программный продукт

Андрей Бянкин,  
начальник отдела аналитики и исследований рынка компании «М.Видео»

Разработайте или купите программный продукт - «Мониторинг уровня компетенций сотрудников». Работу HR-департамента такой продукт не уменьшит - напротив, возможно, его сотрудникам придется больше и чаще уделять внимание оценкам работы персонала. Это связано прежде всего с частотой обновления результатов. Какой выбрать период (неделя, две недели, месяц) - решать вам исходя из специфики выполняемых сотрудниками работ! Но самое главное - результаты должны обновляться!

Тогда получится вот что.

Сотрудник, заходя в «Мониторинг...» под своим индивидуальным логином и паролем, может наглядно оценить свои сильные и слабые стороны. И, что немаловажно, в динамике наблюдать, как его усилия способны переломить ситуацию.

Со своей стороны руководство, отслеживая результаты, идет на «встречный контакт» с сотрудником и предлагает свои решения по исправлению его проблемных зон с помощью обучения, наставничества, собеседований и проч.

Я уверен, что от такой системы выигрывают все. Сотрудник понимает, за что он получает деньги и, главное, представляет, сколько он получит денег в дальнейшем. А руководство

аргументирует, почему необходимо прибавить или временно (очень на это надеюсь!) не поднимать ставку сотруднику.

Кроме того, сотрудник чувствует, что он не брошен на произвол судьбы. Следя за обновляющимися результатами в «Мониторинге...», он видит, что «им занимаются», «его ведут» и готовы всегда прийти на помощь.

В результате сотрудники имеют возможность самостоятельно сопоставить результативность труда с его оплатой и не пойдут жаловаться руководству по поводу низкой зарплаты. Таким образом вопрос «Почему я получаю меньше своего коллеги?» отпадет сам собой.

#### 14/выясните рыночную стоимость на выполняемую работу

Владислав Сирота,  
заместитель генерального директора по качеству ООО «Стэп лоджик»

Проанализируем ситуацию. Итак, повышение заработной платы зависит от четырех факторов: ожидания сотрудника, результаты оценки, состояние рынка труда, бюджет на зарплаты.

Ожидания сотрудника формируются, на мой взгляд, двумя способами.

Во-первых, благодаря выяснению рыночной стоимости на существующий у сотрудника набор компетенций и уровень квалификации. Как правило, этой информацией располагают далеко не все сотрудники, а лишь наиболее продвинутые из них - те, кто является объектом хантинга, или те, кто обладает определенными знаниями в области HR (или общего менеджмента). Однако следует учитывать, что рыночная заработная плата всегда несколько завышена, а заработная плата, предлагаемая хантерами, по определению существенно выше текущего оклада сотрудника.

Во-вторых, благодаря выяснению условно-рыночной стоимости на выполняемую работу. Этот способ применяется теми сотрудниками, которые хорошо информированы о зарплатах своих коллег.

Результаты оценки, судя по всему, формируются субъективно. Иными словами, непосредственный руководитель единолично принимает решение о соответствии сотрудника ряду компетенций:

- клиентоориентированность;
- нацеленность на результат;
- профессионализм;
- инициативность;
- работа в команде;
- управление рисками;
- лидерство (только для менеджеров).

Конечно, начальник может субъективно оценить подчиненного, но даже если этого не произошло, недовольные сотрудники все равно обвинят его в несправедливости.

Изучением состояния рынка труда, скорее всего, занята служба персонала. Причем она проводит его один раз в полгода. В этом случае сезонные колебания спроса-предложения на специалистов могут происходить как раз между промежуточными оценками. Помимо этого, хотелось бы уточнить, какие еще факторы, кроме заработной платы, оцениваются на рынке труда.

И наконец, бюджет, отведенный на заработную плату, формируется раз в год и, на мой взгляд, не соотносится ни с одним из указанных выше параметров. Но даже если какая-то корреляция существует, то сотрудники никоим образом не могут повлиять на сформированные около года назад бюджеты и... четко это осознают.

В результате можно сделать вывод: при существующей системе оплаты труда сотрудник не может реально влиять на свою заработную плату и хорошо это понимает.

Я бы дал следующие рекомендации.

## Ожидания сотрудника и состояние рынка труда

Сократите интервал в проведении мониторинга рынка труда - например, собирайте информацию раз в два месяца.  
Включите в проводимый мониторинг информацию о социальном пакете, льготах и т. д.  
Обнародуйте в компании результаты мониторинга.

## Результаты оценки

Избавьтесь от субъективизма при проведении оценок и разработайте соответствующую систему количественных критериев (например, четкие, количественные KPI сотрудника, определенные начальником с указанием количественных показателей их значимости при изменении заработной платы).  
Введите процедуру апелляции по результатам аттестации.  
Обнародуйте результаты аттестаций.

## Бюджет на заработную плату

Здесь существует несколько подходов, реализация которых зависит от гибкости системы управления.  
Измените частоту утверждения бюджетов ФОТ.  
Разрешите пересмотр бюджетов с частотой проведения мониторинга рынка (один раз в два месяца).  
Планируйте бюджет с включением в него «страховых запасов» на непредвиденное увеличение заработной платы.  
Разрешить «записывать в долг». Иными словами, если нельзя повысить заработную плату сотруднику в текущем году только из-за бюджетных ограничений, то обяжите компанию увеличить сотруднику заработную плату в следующем году, причем независимо от результатов аттестации.  
Если бюджет не позволяет повысить заработную плату отличному специалисту, то найдите способы, как его поощрить, - например, предложите кредитование по льготным тарифам и т. д.

## Временные дыры

«Секрет фирмы»

компания:  
«Айтек»

сфера:  
продажа компьютерного оборудования, информационные технологии

проблема:  
тайм-менеджмент

Многие руководители признают эту ситуацию типичной: менеджеры по продажам, вроде бы, загружены, а результат нулевой. При этом объяснить происходящее персонал не в состоянии. Руководство компании «Айтек» решило все же найти ответ на вопрос, куда уходит рабочее время.

Владимирская компания «Айтек», продающая корпоративным клиентам компьютерное оборудование и информационные технологии, основана в 2002 году. Проблема «черных дыр», в которые утекает рабочее время сотрудников, возникла через два года, когда компания стала расширяться.

Для решения проблемы был сформирован отдел продаж, в который вошли семь менеджеров. Среди них довольно быстро определились лидеры и аутсайдеры. Ситуация типичная для многих компаний, но проблема была в том, что разрыв в производительности труда между этими двумя группами лишь увеличивался.

Поначалу в «Айтек» решили, что просто ошиблись в людях и наняли на работу тех, для кого продажи - явно не призвание. Пора было браться за чистку. Перевели на другую должность менеджера, показавшего самые плачевные результаты. Однако остальные сотрудники, кто, по расчетам руководства, должен был вскоре подтянуться к лидерам, по-прежнему отставали. Тогда в компании задумались: может, проблема не только в личных качествах продавцов?

### Пустые хлопоты

«Задуматься о системных недоработках заставило то, что отстающим нравилась их работа, да и упрекнуть в лени их было нельзя: заняты не меньше, чем остальные, - говорит директор по развитию бизнеса компании „Айтек“ Артем Лебедев. - Но почему-то их продажи в несколько раз ниже плана».

Для начала в «Айтек» решили разобраться в причинах того, что сотрудник откровенно не бездельничает, но результат показывает скромный.

Проблемы с мотивацией исключили сразу. Система вознаграждения в компании выстроена так, что менеджерам выгодно работать лучше: помимо оклада - 5 тыс. руб. в месяц - им выплачиваются отчисления, увеличивающиеся пропорционально объему личных продаж. Самые успешные продавцы зарабатывают в месяц около 60 тыс. руб.

Другая возможная причина - нехватка профессиональных навыков, как минимум базовых техник, позволяющих правильно строить диалог с клиентом и не растеряться, услышав в ответ традиционное «спасибо, с компьютерами у нас все в порядке» или «мы работаем с другим поставщиком».

И наконец, еще одна из возможных причин - неумение планировать рабочий день.

Подумали в компании и о том, что, видимо, имеют дело со стихийным проявлением офисного варианта «итальянской забастовки» - имитации работы. Скажем, с виду сотрудник занят и может впоследствии по минутам описать свой рабочий день. Но на деле он общается по ICQ или просматривает интернет-сайты. Ведь иногда таким имитаторам достаточно довольно

скромного оклада, особенно если присутствие на этом рабочем месте позволяет им реализовать себя в чем-то другом.

Чтобы установить, с какой именно проблемой нужно бороться, руководство попросило отстающих ежедневно писать отчеты и указывать, сколько раз и кому они позвонили, объяснять причины отказов и сообщать, сколько времени заняли переговоры и подготовка коммерческих предложений.

#### Отчет о неуспеваемости

«Когда я получил отчеты, я был поражен, - говорит Артем Лебедев. - Зайдешь в отдел: казалось бы, все заняты. А затем оказывается, что за день сделано шесть звонков, подготовлено два коммерческих предложения и выставлен один счет».

«Элементарный расчет времени, затраченного на те или иные операции, согласно отчету, показал, что на работу отстающие менеджеры тратили не более четырех-пяти часов. А чем они занимались вторую половину рабочего дня? - удивляется Артем Лебедев. - Когда я задал этот вопрос сотрудникам, они сами были в недоумении. Тогда мы вместе попытались понять, на каком этапе происходит такая потеря, но толком так и не нашли причин этих „черных дыр“». Руководству «Айтек», так и не нашедшему источника низкой эффективности, приходится довольствоваться предположениями. Скажем, одна из гипотез заключалась в том, что подобное может происходить, если менеджеру неясна цель работы и он просто не знает, как подступиться к выполнению задания. Но в таком случае речь идет о довольно рутинных процедурах, и эту причину пришлось отбросить.

Другая возможная причина: время тратится на общение с друзьями по ICQ или электронной почте. Чтобы у сотрудников не возникало соблазнов, во многих компаниях действует запрет на установку онлайн-программ для общения, а также вводится ограничение по трафику, позволяющее обмениваться текстовыми сообщениями, но не мультимедиа и забавными фотографиями.

Однако из-за специфики работы воспользоваться этим опытом в «Айтек» не могут. Примерно в 30% случаев менеджеры по продажам консультируют заказчиков по ICQ. Клиенты к этому привыкли, и персональный номер каждого менеджера размещен на сайте компании.

Ограничения по размеру писем - тоже не лучший вариант: почти к каждому сообщению прикрепляется коммерческое предложение и прайс-лист.

#### Жить по времени

«Отчеты показали, где искать проблемы, но не как с ними справиться, - рассказывает Артем Лебедев. - Первое, о чем мы подумали, - создание эффективной системы контроля. Но хотелось бы избежать крайних мер». До сих пор в «Айтек», как и в значительной части небольших компаний, не были приняты запреты и наказания. Менять демократичную атмосферу, царящую в компании, руководство не хочет. В «Айтек» уверены: репрессии только подталкивают сотрудников к мысли об увольнении. А затем именно такие бывшие сотрудники становятся источником негативной информации о компании. Кроме того, некоторые менеджеры честно признают, что используют время неэффективно. Значит, вопрос не в том, как наказать, а скорее в том, как помочь.

Один из популярных способов ответить на этот вопрос - тайм-менеджмент. Тренинги, семинары - стандартный путь, который выбирают многие компании. Но в «Айтек» не склонны видеть в этом панацею: «Посетив достаточно семинаров, на своем опыте знаю, что без системного подхода отсидеть на семинаре день - пустая трата времени, - считает Артем

Лебедев. - А как составить подобную обучающую программу или еще шире - какие условия надо создать в компании для эффективной реализации этой программы, мы не знаем».

#### Обмен опытом

Интересно, что «Айтек» не одинока. С подобными трудностями, связанными с низкой личной эффективностью, в той или иной степени сталкивались многие деловые партнеры компании. К ним-то и решили в первую очередь обратиться за советом. Рецепты оказались разнообразными. Так, некоторые закрепляли за менеджерами наставников, и те следили за своими подопечными и указывали на ошибки. Идея хорошая, но не всем «старичкам» понравилась мысль взять на себя дополнительную нагрузку, которая к тому же не лучшим образом сказалась бы на их собственной зарплате.

Были предложения «пойти в народ» самим руководителям: провести несколько дней в отделе продаж и понаблюдать, чем занимаются сотрудники. Но объективной картины открытое наблюдение не даст: при начальстве никто часами не обсуждает по телефону свои семейные дела и не просматривает развлекательные сайты.

В «Айтек» признают, что опыта решения управленческих задач им не хватает, поэтому не выработан четкий план действий: с чего начать, какие шаги и в какой последовательности стоит предпринять.

«Мы знаем, что с такими же сложностями сталкиваются многие компании, - отмечает Артем Лебедев. - Поэтому прибегать к увольнениям, не разобравшись в ситуации, не хотим. Во-первых, найти адекватную замену человеку не так просто. Во-вторых, если это системная проблема, то нужно разобраться в ее сути. Потому что в противном случае нас замучат „рецидивы“».

Как понять, на каком этапе происходит потеря времени? Как помочь менеджерам правильно спланировать свой день? Каким образом организовать систему так, чтобы исключить «черные дыры» и повысить личную эффективность персонала? Эти вопросы «Айтек» задает читателям СФ.

#### Решения:

1/продавцы должны заниматься продажами

Алексей

Букин, заместитель генерального директора ЗАО «Страховое общество „Прогресс-Нева“»

Обратите внимание на организацию работы отдела продаж. Где ваш начальник отдела, который отвечает за работу продавцов? Если начальника нет - ищите, если он есть - разберитесь с его обязанностями. Начальник должен прежде всего наладить работу продавцов и представлять механизм продаж. Место начальника - в отделе среди сотрудников, а не в собственном кабинете. Тогда никто не будет заниматься личными делами. А также подумайте, зачем вашим продавцам столько компьютеров. Основной инструмент продавца - телефон. Не забывайте, что продавцы должны заниматься продажами, а консультации с использованием компьютера отрывают их от основной работы.

## План действий

Реорганизуите отдел продаж, выделите в нем консультационную службу и службы продаж, которые возглавят основные продавцы. Сократите количество компьютеров у продавцов. Произведите перестановку в отделе, разместив рабочие места и места с компьютерами под контролем начальника.

## 2/формула успеха

Андрей Ефимов,  
начальник отдела сбыта компании «СИА Интернешнл-Челябинск»

Каждый, наверное, мечтает иметь отдел продаж, составленный сплошь из «звезд», способных продать любому его собственную печенку, причем неоднократно. На самом деле менеджерами по продажам часто становятся люди случайные, профессиональных сейлзов у нас в вузах не готовят, поэтому система мотивации сотрудников, которые хотят повышать свои профессиональные навыки, должна быть тщательно продумана.

На мой взгляд, система премирования «оклад плюс отчисления от продаж» не стимулирует к росту ни лидеров, ни аутсайдеров. Если предположить, что наиболее успешные с точки зрения руководства (а также исходя из их премиальных) менеджеры просто снимают сливки с крупнейших клиентов, которые достались им по праву первенства и затем закрепились в числе лояльных, то легко понять остальных: им просто «нечего ловить», рынок не безграничен, «випов» на всех не хватит - отсюда и уныние аутсайдеров.

Я не исключаю ситуации, когда «старички» делают в день еще меньше звонков, чем аутсайдеры - интересно, проверялось ли это?

В новую систему мотивации должно быть «зашиито» все, что интересно самой компании (рост доли рынка, максимальный охват клиентской базы, ее развитие, плановность работы с уже известными клиентами, информация о деятельности конкурентов). Отталкиваясь от этих соображений, необходимо выстроить формулу расчета зарплаты менеджеров и контроль за их деятельностью.

Формула расчета зарплаты в отделе продаж - тонкая материя, прямые советы здесь невозможны, но выглядит она примерно так:

$Z$  (зарплата) =  $O$  (оклад) +  $B$  (бонус).

Установите одинаковый или разный оклад в зависимости от профессиональной подготовки и опыта сотрудника, его ценности для компании. Сначала оцените сотрудников субъективно. А затем проведите аттестацию, по итогам которой каждый получит свою категорию. Таким образом, у сейлзов появится возможность делать карьеру, хотя их должность в штатном расписании не изменится - а это сам по себе мощный мотивирующий фактор. От суммы оклада, кстати, удобно рассчитывать некоторые части бонуса, тогда премиальная часть увеличится пропорционально категории, что вполне отвечает нашим задачам.

$B$ онус =  $П1$  +  $П2$  +  $K$  +  $M$ ,

где:

$П1$  - отчисление от повторных продаж (уже имеющимся клиентам). Причем лучше сделать эту часть не «прямой», а привязанной к выполнению индивидуального плана по объему продаж (выполнил - получил, не выполнил - не получил; или получил в прогрессивно убывающем по мере удаления от плановой цифры размере);

$П2$  - отчисление от первичных продаж (продажи новым клиентам). Все сказанное о  $П1$  в равной мере относится и к  $П2$ .

Эти два показателя имеет смысл вычленить из «валовых продаж», чтобы оставить себе рычаги для стимулирования как лидеров, так и аутсайдеров. Предположу, что и тем и другим выполнить планы окажется непросто, ведь они будут индивидуальными, и у передовиков - существенно выше. В то же время выполнять планы захочет даже отстающий, потому что они достижимы;

К - выполнение плана по количеству контактов с клиентами в день. Закрепите это число в «корпоративной библии» (скажем, 15 клиентов, с которыми контакт был дистанционным - телефон, ICQ, и три личных визита), потом контролируйте его с помощью простой формы отчета (дата, клиент, результаты, дальнейшие планы). Эти отчеты могут послужить основой для формирования полноценной информации о клиентской базе. Выполнение недельной, а затем месячной нормы по контактам станет базой для начисления этой части бонуса;

М - сбор маркетинговой информации. Вся добытая информация о рынке в процессе общения с клиентами может и должна быть оценена. Ее ценность - субъективна, размер этой части бонуса определяется руководством. Для оценки работы сотрудника используйте, например, его ежемесячный отчет, который условно назовите «По данным разведки». В нем менеджер поделится всем, что «накопал».

Можно ввести и другие параметры, но желательно не перегружать формулу. Каждый сотрудник должен четко представлять, как с ее помощью он может заработать больше. И не всегда ответом будет «больше продавать», точнее, это станет не единственным ответом.

И наконец, о зарплате. «Бонусный фонд» отдела, который делят между собой сотрудники, может быть жестко привязан к выполнению отделом общего плана продаж. Это один из вариантов, при котором лидеры окажутся напрямую заинтересованы в успехе всей команды и подтягивании отстающих.

Когда станет ясно, какие цели стоят перед отделом продаж, как их достичь и как поощрять достижение; когда система планирования и отчетов заработает; когда все это отразится в «корпоративной библии» и дойдет до сознания сотрудников - аутсайдеры либо уйдут сами, не согласившись с повышенными требованиями к их деятельности, либо почувствуют «вкус к жизни» и захотят расти, чтобы воспользоваться теми возможностями, которые дает наша зарплатная формула.

3/миссия выполняема

Евгений Сайкин,  
генеральный директор рекламной группы Paramon

Подумайте, есть ли у компании определенная миссия, корпоративные ценности и стратегическая цель? Если да, то насколько четко все это себе представляют сотрудники отдела продаж? Я часто сталкивался с тем, что даже самая безукоризненная система материальной мотивации не работала из-за отсутствия идеи. И напротив, известно много случаев, когда поразительные результаты достигались за счет идейной составляющей, благодаря тому что каждый сотрудник знает, куда движется компания, какие у нее цели и как он видит себя в этом будущем.

4/в чем разница между успешными и неуспешными менеджерами?

Анна Иванова,

бизнес-тренер, коуч-консультант

Решение заложено уже в самом описании проблемы. Есть две группы менеджеров: одна справляется с задачами и зарабатывает неплохие деньги, а вторая непонятно чем занимается и денег ни себе, ни фирме не приносит. Попробуйте, вместо того чтобы анализировать факторы потерь времени и производительности у второй группы, разобраться, чем занимаются менеджеры первой. Можно попросить их сделать фотографию рабочего дня или посадить рядом с каждым одного неуспешного менеджера - пусть записывает, что делает его успешный товарищ: как часто он звонит или пишет клиентам (старым, новым), сколько длится его контакт, как он говорит с клиентами (манера разговора, есть ли сценарий), каково соотношение входящих или исходящих контактов и т. д. После того как будет накоплена статистика, предложите успешному менеджеру заняться наставничеством неуспешного. Наставляемому станет очевидна разница между тем, что и как он делает, и тем, что и как он должен делать. Можно провести тестирование менеджеров (любой личностный опросник подойдет, хотя бы тест Кейрси) и посмотреть, есть ли разница между успешными и неуспешными. Как правило, такая разница есть - успешные менеджеры по продажам более экстравертные: они не дожидаются пинка, а начинают действовать сами, причем интересуются больше людьми, а не идеями или товарами.

5/необходимо провести диагностику ключевых бизнес-процессов

Вячеслав Кокаев,  
директор по информационным технологиям и бизнес-процессам компании «Анэкс»

Около года назад я столкнулся с аналогичной ситуацией в коммерческом отделе одной дистрибуторской компании. Проблема заключалась в том, что организационно-функциональная структура компании сформировалась хаотично - из-за быстрого роста, расширения ассортимента, появления новых направлений бизнеса. В результате возросла численность персонала с перекрестными и дублирующими функциями, что, естественно, негативно сказалось на бизнес-процессах.

Я решил найти способы, как повысить эффективность сервисных операций. Так как отдел продаж дистрибуторской компании является ключевым с точки зрения бизнес-процессов, то прежде всего необходимо было провести диагностику ключевых бизнес-процессов на операциональном уровне. Это дало полное представление о функциях работников, расходовании времени, потоках информации и т. д. Результаты диагностики стали определяющими при решении проблемы.

Для предлагаемого типа диагностики цели и задачи ясны, главное - выбрать технологии сбора, анализа и оптимизации бизнес-процессов. Затем после формализации системы управления продажами, то есть имея модель бизнес-процессов «как есть» во всех плоскостях (объектную, функциональную, структурную), надо провести детальный анализ, выделить узкие места. Как правило, проблемы бизнес-процессов отдела продаж лежат на стыке нескольких областей: финансов, информационных технологий, сервиса и проч. Иными словами, придется досконально описывать и контролировать сквозные процессы. А после их оптимизации построить новую модель «как должно быть» и внедрить.

б/отсутствие прогресса - повод для анализа

Денис Расулев,  
управляющий директор компании ITM Kazakhstan

Решая проблему «черных дыр» в нашей компании, мы ввели практику еженедельных отчетов менеджеров о проделанной работе. В отчете менеджер кратко описывал свой рабочий день, сообщал о количестве визитов - новых или повторных. Причем если визит обозначался как повторный, то, сравнивая текущий отчет с предыдущим, можно было оценить результативность встреч. Отсутствие прогресса в ходе двух-трех встреч было поводом для анализа. В отчет также заносилось количество звонков. Мы рассчитали, что за один рабочий день можно сделать четыре-пять визитов (сделайте поправку на свой город с учетом пробок) и около 20 звонков (если нет встреч и с учетом всех «не дозвонился»). Каждый месяц менеджер готовил сводный отчет на основе еженедельных, где помимо итоговых цифр за месяц должен был обозначить приоритеты на следующий, которые затем обсуждались с начальником. Почему это работало? Во-первых, каждый отчет сравнивался с предыдущей версией (то есть отсутствие работы вылезало сразу - либо в отчет нечего писать, либо что-то насочинял, а раньше только через пару недель выяснялось, что нет прогресса в работе). Во-вторых, проверка отчетов проводилась регулярно в течение года. В-третьих, ежемесячно заполняя отчеты, каждый менеджер ясно видел взаимосвязь между количеством результативных визитов и зарплатой, которую он получил. Что это дало? Все менеджеры научились планировать свою рабочую нагрузку и время. Более того, это превратилось в навык - многие до сих пор активно используют ежедневники. Все менеджеры, кто не сломался и целый год работал по такой системе, теперь стали начальниками отделов и направлений.

#### 7/тонкая настройка системы мотивации

Анастасия Жемчужникова

Если задачей кейса является ответ на вопрос, куда уходит рабочее время сотрудников, то отвечаю: сотрудник, который показывает низкую эффективность, тратит время на то, чтобы заставить себя работать.

Для решения проблемы «временных дыр» можно использовать механизмы тайм-менеджмента:

- провести поминутный хронометраж рабочих процессов;
- научить сотрудников разграничивать дела срочные и несрочные, важные и неважные, отражая эту дифференциацию в отчетах.

Полезно установить обязательный ежедневный план по количеству исходящих звонков, посещений менеджером клиента и т. п.

Но, к сожалению, эти меры вместо активизации продаж приведут к активизации фантазии сотрудников и будут стимулировать их творческое начало к весьма креативному «придумыванию важных дел».

Причина абсурда лежит, как ни прискорбно, в сфере мотивации.

Это не означает, что система мотивации менеджеров по продажам в компании неэффективна или ошибочна - скорее, сотрудники мотивированы не на то, на что их мотивирует компания. Видимо, предположение о том, что сотрудники тратят рабочее время на общение по ICQ или e-mail, имеет под собой почву. Но не здесь надо искать причину неэффективного использования рабочего времени и низких показателей продаж, такое поведение - следствие недостаточной мотивированности персонала. Или, как вариант, результат того, что система мотивации не прошла «тонкую настройку» на каждого менеджера (а это в небольшой компании вполне вероятно). Чтобы убедиться в сбоях системы мотивации, нетрудно, конечно, при желании провести исследование, и результаты его покажут: успешные менеджеры по продажам имеют в своем распоряжении и ICQ, и выход в интернет, и возможность тратить на это время, однако все-таки успевают совершать «подвиги продаж».

## План действий

Разберитесь в мотивационных факторах сотрудников (каждого в отдельности). Пригласите консультанта-психолога. Потому что ни один, даже самый лояльный сотрудник добровольно не признается: то, что он делает в компании, - «не его сфера деятельности».

Объедините сотрудников отдела продаж в группы в зависимости от их мотивационных факторов.

Для каждой группы выработайте круг полномочий и систему мотивации. Например, в отделе продаж выделите:

«ходовков» - полевых работников, которые будут готовы пойти к клиенту, привлечь его к сотрудничеству и побудить к заключению договора;

«инкубаторов» - офисных сотрудников, которые начнут «вращивать» отношения с клиентом, а затем их поддерживать и развивать;

«героев», или «генераторов идей» - творческих, но зачастую недисциплинированных сотрудников, которые займутся внезапно возникшими проблемами, разработкой нестандартных подходов и т. п.

8/вам придется ответить на ряд вопросов

Александр Богза,

начальник отдела развития региональных и экспортных продаж ОАО «Вимм-Билль-Данн»

Эта проблема мне очень близка. В свое время в нашей компании сложилась похожая ситуация: снизилась эффективность работы менеджеров и возникло ощущение «итальянской забастовки». Существовавшая тогда мотивационная политика распространялась и на зарплату, и на карьерный рост, но эффективность работы менеджеров не повышалась. Мы перепробовали все: командные тренинги; тренинги, повышающие специализацию и проч. Пересмотрели всю систему отчетности - в соответствии с канонами тайм-менеджмента. Но эффективность менеджеров оставалась на нуле - точнее, работа по-прежнему шла самотеком.

Что же помогло изменить положение дел?

Во-первых, пришлось заставить себя ответить на ряд вопросов:

- Что представляет собой служба сбыта компании?

(Численность; возраст сотрудников; сколько времени работает каждый из службы сбыта в компании; у всех ли сотрудников есть должностные инструкции; когда они пересматривались.)

- Чего мы хотим от службы сбыта?

(Цели команды; параметры оценки сотрудников; наша помощь команде сбыта; мотивация сотрудников; взаимодействие службы сбыта с другими подразделениями компании и т. д.)

В результате выяснилось, что:

нет цели. Руководство не могло четко сформулировать цель. Но банальную - увеличение объемов продаж. Ясную и четкую цель, которую можно записать над дверью в отдел сбыта! И главное, одновременно амбициозную и достижимую. Отсутствие цели и ориентиров полностью рассеивало внимание команды сбыта; нет программы. Даже краткосрочная программа не доводилась до менеджеров. Поэтому сотрудники, не представляя общей картины развития сбыта, воспринимали смену задач как очередное «нововведение» руководства; нет инструкций. Должностные инструкции не пересматривались несколько лет. Многие сотрудники, особенно те, кто работал в компании давно, просто их забывали;

нет аттестации. В компании не проводили аттестацию работников, позволяющую определить их профпригодность; нет профессионального роста. Около 30% менеджеров по сбыту работали на своих местах по три-четыре года! Конечно, благодаря системе мотивации такого сотрудника повышали в должности, увеличивали ему зарплату, но, по большому счету, участок его работ и полномочия не менялись;

нет отчетности. Система отчетности в компании вроде бы существовала, но в ходе проверки выяснилось, что информация либо подавалась в сокращенном виде, либо оказывалась ненужной. Многие отчеты были перегружены излишними сведениями. Менеджеры только и делали, что писали отчеты: о переговорах с клиентами, планах работы и т. д.; нет результатов. Хотя эффективность работы менеджеров оценивалась только после выполнения ими плана продаж, но очень часто руководство шло сотрудникам навстречу, выплачивая заработную плату независимо от результатов. Это происходило при возникновении «объективных причин», из-за которых снижались продажи в зоне ответственности менеджеров.

Тщательно проанализировав работу службы сбыта, мы приняли комплекс мер для ее реструктуризации.

- Конкретизировали цели службы сбыта.
- Разработали и внедрили систему оценки эффективности труда как всей службы сбыта, так и каждого сотрудника.
- Эта система основана на комплексной оценке выполнения ключевых показателей, которые устанавливаются ежемесячно для каждого отдела службы сбыта.
- Обновили должностные инструкции.

Теперь, получив должностные инструкции, менеджеры визировали соответствующую графу в сводной ведомости. К сожалению, такую обязательную процедуру в большинстве компаний игнорируют.

Ввели систему аттестаций (раз в три месяца). Проверяли не только знания должностной инструкции сотрудниками, но и выполнение установленных ранее, при предыдущей аттестации, задач. Результаты аттестации влияли на дальнейшую работу сотрудника в компании.

Поручили каждому менеджеру готовить квартальную программу развития своего сектора ответственности, делать презентацию программы руководству, а затем работать по утвержденной программе. Оперативная проверка выполнения плана проводилась по ключевым точкам.

Менеджерам, работающим более трех-четырёх лет, предложили управленческие должности в других подразделениях компании.

Пересмотрели систему отчетов. Выяснили, что информация многих отчетов продублирована в других службах компании (отдел маркетинга, отдел инноваций и т. п.). В результате количество отчетов сократилось на 40%.

Отработали процедуру взаимодействия службы сбыта с другими службами компании.

Определили приоритеты запросов и сферу ответственности каждого подразделения.

9/отношение к времени - одна из базовых установок личности

Владимир Танаев,  
директор ООО «Хантер», Екатеринбург

Распределение менеджеров на лидеров и аутсайдеров - естественный процесс. Он иллюстрирует понятие идеального продавца, то есть тот психотип менеджера по продажам, который адекватен виду продаж (от коммуникативных до консультативных), типу рынка (от рынка продавца до рынка покупателя), а также «кривой жизни товара» - от стадии внедрения до стадии падения продаж. К тому же хорошо известно, что разница между лидерами и аутсайдерами не количественная, а качественная (см.: Танаев В. М., Карнаух И. И. Практическая психология

управления. М., 2004). Поэтому наивно ждать, что аутсайдеры подтянутся к лидерам: ситуация на рынке и психотип никогда не позволят им сравняться. Помните, что отношение к времени - это одна из базовых установок личности, своеобразная опорная конструкция психотипа, а не техническая проблема так называемого тайм-менеджмента.

### План действий

Отделите «агнцев от козлиц»: начните набор и подготовку адекватных менеджеров, соответствующих психотипу «идеальный продавец». Возникающие между ними конкурентные отношения в сочетании с адекватной материальной стимуляцией достаточны, чтобы удержать ситуацию под контролем.

Установите для аутсайдеров другой режим работы - тогда они станут помощниками лидеров; вопрос о дальнейшей судьбе аутсайдеров и их профессиональной пригодности лидеры пусть решают самостоятельно.

Проведите программу типологического тайм-менеджмента для сотрудников. Она предполагает определенную этапность в освоении навыков управления временем, индивидуально откорректированную для каждого психотипа.

Помните, что для «гибких» менеджеров интровертированного типа (психотипы ISTP, ISFP) поначалу удобнее овладеть работой с планигом (мини-еженедельник, дающий общую картину рабочего времени). А для «жестких» менеджеров экстравертированного типа (психотипы ESTJ, ESFJ) привлекательнее ежедневные регламенты (последовательность действий с учетом приоритетности дел), позволяющие им сосредоточиться на важных делах.

И наконец, хочется подчеркнуть, что попытки «улучшить время» обычно повторяют парадокс реинжиниринга, когда высокоэффективными становятся не более 20% проектов, поддержанных «личностным фактором» их руководителей. А типологический тайм-менеджмент, напротив, дает эффективность не менее 80%, потому что не сводит проблему «временных дыр» к техническим приемам и навыкам, а рассматривает ее как особый вид личностного коучинга, затрагивающего глубинную суть личности менеджера.

### 10/ориентация на результат

Татьяна Громова,  
исполнительный директор, ведущий бизнес-тренер компании «Центр обучения, развития и оценки персонала „Стимул“», Москва

На мой взгляд, чтобы коренным образом изменить ситуацию, компании необходимо признать ключевой компетенцией ориентацию на результат и, соответственно, реализовать комплексную программу по совершенствованию этой компетенции. Если контролировать процесс (куда уходит время, чем заняты сотрудники), то ответственность за результат размывается между проверяющим и исполнителем, если же контролировать только результат - вся полнота ответственности за его достижение лежит на исполнителе.

Итак, как можно развивать ключевую компетенцию «ориентация на результат»? Цепочка шагов по решению этой задачи проста и понятна, главное - системный подход (в отличие от разовых контролируемых мероприятий) и твердая воля руководителей.

Первый шаг. Как заметил великий русский физиолог Иван Павлов, стремление к достижению целей - один из базовых инстинктов человека. Однако инстинкт этот выражен у разных людей по-разному. Поэтому напрашивается вывод: компании нужны люди, ориентированные в

большей степени на результат, а не на процесс. Это принципиально важно для компании «Айтек», так как продажи компьютерного оборудования и технологий являются «большими продажами», учитывая развернутый во времени цикл продаж, его этапность и необходимость принимать решения на многих уровнях. Что мы делаем в первую очередь? При подборе персонала проводим оценку такой компетенции, как ориентация на результат (можно протестировать и уже работающих сотрудников). В результате мы получаем две группы сотрудников - ориентированных на процесс и ориентированных на результат. А для этих групп необходимы разные инструменты мотивации, свои подходы к организации работы. Второй шаг. Определяем важность мотивации для сотрудников. Подобные тесты необходимы, чтобы понять, насколько принятая в компании система мотивации действительно мотивирует сотрудников на достижение результатов и в каком направлении необходимо ее совершенствовать. На первый взгляд система мотивации построена так, что менеджерам выгодно работать лучше. Однако не вполне понятно другое: а им это надо?

Третий шаг. Внедряем в компанию культуру целеполагания. Обучаем руководителей проводить «беседы по согласованию целей и задач».

Четвертый шаг. Определяем ключевые показатели эффективности менеджеров, выбираем наиболее важные для бизнеса параметры и формируем систему их измерения. Иными словами, все процессы оцениваем с точки зрения результативности.

Пятый шаг. Создаем корпоративную культуру ориентации на результат: процесс - ничто, результат - все. Отныне совещания и планерки жестко ориентированы на результат. А каждый сотрудник готов в любой момент ответить самому себе на вопрос: в чем цель и каков результат моей работы?

Шестой шаг. Проводим обучение менеджеров навыкам «больших продаж», личной эффективности и достижения результатов. Такое обучение имеет смысл проводить комплексно, отмечая достигнутые результаты.

Седьмой шаг. Чтобы не вызвать тайного или явного недовольства со стороны сотрудников, вовлекаем их в дискуссии, обсуждаем выгоду от внедрения инноваций и т. п.

## 11/технологии наблюдения

Рауф Алиев,  
менеджер проектов компании «Росбизнесконсалтинг» («РБК софт»)

Посещение развлекательных сайтов, использование ICQ в личных целях, серфинг музыкальных сайтов, видеофильмы и прочее незаметно съедают большую часть рабочего времени. В компании «Евро-сеть» нашли простой выход из положения: поместили в интернете список сотрудников и посещаемых ими развлекательных ресурсов. Это, конечно, радикальный шаг, но компания имела полное право действовать именно так. Хотя, конечно, есть и другие способы - более мягкие, но не менее эффективные.

В локальной сети компании устанавливается программное обеспечение, позволяющее вести централизованный мониторинг активности на рабочих станциях. Проще говоря, администратор или руководитель компании в любое время может взглянуть со своего компьютера на экран сотрудника. Найти на рынке такие продукты несложно: например, есть бесплатный VNC или коммерческие LAN-Console. Через тот же VNC можно подключиться к любому персональному компьютеру и наблюдать, как его хозяин печатает текст или перемещает мышь на экране. В одной знакомой мне компании на торговых точках поставлены веб-камеры, фиксирующие все происходящее.

Сам факт, что за твоими действиями на рабочем месте руководство может незаметно для тебя наблюдать, сразу дисциплинирует. А если недовольные и будут, то для выражения своего протеста у них просто не окажется аргументов, которые можно выразить во всеулышание.

12/без контроля нет результата

Роман Горячев,  
ИТ-менеджер агентства ZERO Headline Advertising, Санкт-Петербург

Ситуация, с которой вы столкнулись, на самом деле типична. В прошлом я плотно занимался внедрением CRM-систем, да и сейчас в основном выполняю функции штатного специалиста по CRM и знаю это не понаслышке.

Профессиональные менеджеры наверняка объяснят, что делать в таком случае с точки зрения мотивации, управления персоналом, стратегических целей и тактических задач компании. Я же хочу поделиться практическим опытом работы в разных компаниях.

Прежде всего - и это я твердо себе уяснил - без контроля нет результата. Если руководители компании не могут оценить оперативную деятельность подчиненных (включая руководителей отделов), а следовательно, повлиять на нее, то результат зависит исключительно от решений самих сотрудников, от их личной оценки собственной эффективности. В этом случае даже хорошие продавцы могут показывать нестабильные результаты. Руководители должны иметь средство прямого давления на подчиненных - ты сделал это и это, а вот тут даже не начинал, почему?

Хочу предостеречь от крайностей: бессмысленно пытаться полностью контролировать рабочее время менеджера. Не так важно, как человек расходует свой рабочий день, важнее, насколько эффективно он это делает. И если в вашем случае речь идет о рутинных процедурах, значит, надо оценивать стабильность их выполнения. Здесь рекомендации зависят от принятых у вас методов продаж - активные продажи нуждаются в постоянном контроле так называемой воронки продаж, а если вы работаете по входящим запросам, попробуйте измерить скорость реакции на заявку клиента.

Следующее, в чем я уверен: менеджерам нужно понять, как продавать больше, тратя меньше усилий. Если у вас есть продавцы-«звезды» (которые, однако, не хотят тратить время на обучение своих коллег), изучите их методы работы, опишите несколько типичных способов, как обработать клиента, в виде понятных схем и раздайте конспект другим сотрудникам. Такой подход сразу даст результат, поскольку в описании best practices будет ответ на вопрос: и как это у него получается? Конспекты пригодятся - при приеме на работу новые менеджеры быстрее войдут в курс дела, а вы сможете лучше их оценить.

Если это вам полезно, то можно внедрить CRM-систему, которая автоматизирует подготовку отчетов, планирование времени менеджерами и процессы продаж.

И ни в коем случае не запрещайте ни чаты, ни электронную почту! Запретив их, вы не только серьезно подпортите свою репутацию работодателя, но и, возможно, потеряете в деньгах.

Иногда общение с клиентами по e-mail и ICQ обходится компаниям дешевле, чем телефонные контакты. А оценить адекватность переписки по электронной почте очень просто с помощью единой почтовой базы - такие средства есть в арсенале компьютерных технологий, спросите вашего поставщика. Хотите - ограничьте доступ на определенные сайты, следите, кто какие сайты посещает и сколько времени на это тратит, куда уходит трафик: здесь много возможностей!

План действий

Разработайте методические рекомендации по продажам.  
Контролируйте исполнение рекомендаций.

Получайте статистику по сделкам в работе.  
Оценивайте эффективность менеджеров.

13/долой кабинеты!

Вадим Дробиз,  
член совета директоров холдинга «Винный мир»

Как человек, более десяти лет возглавлявший сбыт продукции в крупных компаниях, я всегда считал и считаю, что руководитель, причем не только начальник отдела, но и коммерческий директор, должен находиться в одном информационном поле с менеджерами по продажам. А точнее, сидеть с ними в одном помещении, в худшем случае - за стеклянной перегородкой. В этом залог успеха любой сбытовой структуры (все остальное во владимирской компании сделают).

Для встреч с партнерами есть переговорные комнаты, а работать надо вместе с сотрудниками. Проверьте на практике - ничего больше делать не надо, все получится. И не верьте ни начальнику отдела продаж, ни коммерческому директору, которые утверждают, что для хорошей работы им нужен отдельный кабинет.

Воспитание лояльности

«Секрет фирмы»

№34 (120), СЕНТЯБРЬ 2005

компания:  
«Босфор»

сфера:  
производство ПВХ-окон

проблема:  
борьба с передачей заказов налево

Сотрудники пятигорской компании «Босфор», выпускающей окна и двери из ПВХ, начали одновременно работать на конкурентов - передавать им часть заказов. Проведя внутреннюю диагностику, в «Босфоре» пришли к выводу: виновата плохая система мотивации. Но исправить положение пока не удастся.

«Босфор» продает пластиковые окна и двери девять лет и входит в четверку крупнейших игроков этого рынка в Ставропольском крае. С 2002 года в регионе резко вырос спрос на строительные и отделочные материалы: начала активно развиваться курортная база, строятся многочисленные коттеджные поселки. С тех пор продажи компании ежегодно росли на 30%.

Естественно, потенциал края заставил активизироваться всех крупных игроков рынка пластиковых окон и дверей и привлечь новых. Например, в 2003 году в Пятигорске появилась компания «Окна плюс», которая также наладила собственное сборочное производство и имеет все шансы стать серьезным конкурентом. Чтобы не сдавать позиции, «Босфору» нужна сплоченная команда. Вот тут-то и возникли сложности.

Компания работает с немецкими профилями КВЕ. Комплектующие закупаются в Германии и на принадлежащем немцам заводе в Воскресенске, а собирается продукция в пятигорском цехе «Босфора». Готовые окна и двери продаются через дилеров и собственное розничное подразделение. Ко многим отделам компании - продаж, монтажных работ - претензий нет. Единственным проблемным звеном были и остаются замерщики.

«Подозрения, что некоторые из них „сливают“ заказы конкурентам, возникли давно, - рассказывает руководитель отдела продаж компании „Босфор“ Марина Черноусова. - Но как только начала действовать своя служба безопасности, опасения подтвердились. Стали известны случаи, когда наши замерщики приезжали к потенциальным клиентам и рекомендовали услуги другой компании, которая выполнит проект „быстрее и дешевле“».

Сколько всего заказов было потеряно из-за этого, в компании подсчитать не могут. Но если раньше количество клиентов, отказавшихся после общения с замерщиком продолжать сотрудничать с «Босфором», не превышало 3-4% в год, то теперь оно выросло до 10%.

#### Плохое вознаграждение

Сначала в компании хотели сразу же выгнать нарушителей. Но потом руководство «Босфора» решило разобраться, почему так происходит, и дать провинившимся возможность исправиться. Прощтрафившиеся объясняли: работаем много, а получаем мало. Дело в том, что в круг обязанностей замерщика входит не только техническая работа (собственно замер, калькуляция и т. д.) и составление подробного отчета. Он должен провести еще небольшую презентацию: рассказать, в чем преимущество предлагаемых «Босфором» профилей, какой вариант подойдет в конкретном случае, насколько серьезная переделка потребуется для установки новых дверей или окон. Если клиент соглашается, им начинает заниматься менеджер по продажам, который составляет контракт и получает определенный процент.

Замерщикам выплачивается фиксированный оклад 12-15 тыс. руб. в месяц при средней нагрузке не менее 150 замеров в месяц. «Это неплохие деньги для нашего региона, - подчеркивает Марина Черноусова. - Кроме того, если сотрудник был сильно загружен и выполнял сложные проекты, ему полагается премия 1,5-2 тыс. руб. в месяц или подарок от компании: новые жалюзи, помощь в установке окон или ремонте автомобиля. Решение о поощрении принимала я сама, поскольку владела всей информацией о том, какой объем работы каждый проделал за месяц».

В высокий сезон, начинающийся в мае и заканчивающийся в ноябре, сотрудники получали премии и подарки почти каждый месяц. Но для некоторых это оказалось менее выгодным, чем передать клиента другой компании и получить свой процент.

Выяснилось, что в сговоре с замерщиками находились и некоторые дилеры компании: нередко именно им нечистоплотные замерщики отдавали заказы, а затем дилеры выставляли цены ниже «Босфора» (в компании признаются, что их цены не самые низкие на рынке, поскольку включают значительные накладные расходы, которыми небольшие полулегальные артели не обременены). «К сожалению, договориться по-хорошему с дилерами не удалось, а давить на них мы не можем: грозятся уйти к другому производителю, - поясняет Марина Черноусова. - Для нас это потеря денег и брешь, которую наша розничная сеть, продающая всего 40% произведенной нами продукции, не закроет. А на расширение собственной розницы нет средств».

## Премия для нарушителей

Размышляя над тем, с кем бороться в первую очередь - с внешним врагом или внутренним, в компании все же решили сосредоточиться на собственном персонале: ведь если работник не захочет увести заказ, то и проблема взаимоотношений с партнерами отпадет сама собой.

Введение службы контроля в компании отвергли: она затратна, да и не совсем понятен механизм ее действия. Поэтому «Босфор» сделал ставку на эффективную мотивацию сотрудников, чтобы им стало невыгодно работать на конкурента.

Поначалу решили отказаться от субъективной оценки результатов труда и установить четкие стандарты. В качестве основных критериев выбрали дальность поездок (чтобы добраться до клиента, иногда приходится ехать 40-100 км), количество заказов в день и уровень их сложности. Но, признается Марина Черноусова, четкой шкалы так и не создали: почти каждый заказ обладал какой-либо спецификой. В результате вместо стандартов получили всего лишь приблизительные описания, которые ничем не могли помочь.

Затем принялись стимулировать рублем. За каждый выезд к клиенту замерщику, независимо от результата, начали платить дополнительно по 15 руб. Если встреча заканчивалась подписанием договора, гонорар возрастал вдвое. При удачном раскладе выходило около 2 тыс. руб. в месяц. В какой-то момент в «Босфоре» поняли, что неправильно разрабатывать решения наверху, и предложили самим замерщикам придумать критерии оценки и способы стимулирования. Но из этой затеи ничего не вышло. Сотрудники просили увеличить зарплату до \$1000, однако четко не могли объяснить, какой объем работ они готовы за эти деньги выполнить. Пока шел обмен мнениями, несколько заказов снова достались конкурентам. Пришлось двоих сотрудников уволить. С одной стороны, это стало наукой для остальных. С другой - идти по такому пути в компании не хотят: найти квалифицированную замену не так просто, а обучать неопытных новичков времени нет.

## Продолжение поисков

Исчерпав запас идей, в «Босфоре» обратились к практике других игроков: с подобными проблемами в той или иной степени сталкиваются все продавцы пластиковых окон и дверей. Как выяснилось, в крупных компаниях стараются, чтобы замерщик был заинтересован в подписании контракта. Например, он выезжает к клиенту с ноутбуком, на котором установлено программное обеспечение, позволяющее точно рассчитать стоимость проекта, заключает контракт и наряду с менеджером по продажам получает 1-3% от суммы заказа. При этом за день выходит не более двух-трех выездов на место.

Однако «Босфору» такой опыт не подошел. «У нас нет возможности приобрести ноутбуки всем замерщикам: слишком дорого», - говорит Марина Черноусова.

Пока на бизнесе утечка заказов заметно не сказывается: продажи продолжают расти. Но руководство «Босфора» сильно беспокоит, что страдает имидж компании. У потребителя складывается далеко не самое лучшее впечатление о фирме, если ее же представитель советует обратиться к кому-нибудь другому.

Как сделать, чтобы сотрудники не пытались заработать на стороне? В компании считают, что ответ на этот вопрос стоит искать в системе мотивации. Есть и альтернативная идея: контрольные и карательные меры. Создание службы безопасности, внутреннее расследование и увольнение злостных нарушителей - первые шаги в этом направлении. Каким путем идти «Босфору»? И какие способы защиты от вороватого персонала можно посоветовать компании?

Решения:

1/продайте сотрудникам идею работы в компании

Маргарита Бабурина,  
директор по персоналу компании «Московские окна»

Ситуация, описанная в кейсе, действительно не редкость: большинство оконных компаний так или иначе сталкивались с подобной нечистоплотностью сотрудников. Но я уверена, что благодаря продуманной работе с персоналом все проблемы вполне можно искоренить или хотя бы свести к минимуму.

#### Подбор и адаптация сотрудников

Безусловно, должность замерщика - одна из самых ответственных в этом бизнесе, ведь от такого работника во многом зависит исход сделки. Поэтому в нашей компании, подбирая персонал, мы обращаем внимание не только на профессионализм кандидата, но также на склад его характера, особенности личности. Любой опытный кадровик хорошо понимает, каким должен быть кандидат, и при приеме на работу постарается отсеять случайных людей.

Конечно, идеальный вариант приглашать на должность замерщика сотрудников, которые уже работают в компании (например, специалистов-монтажников или тех, кто занят на производстве). В этом случае легко получить сведения о кандидате от его руководителя, попросить принести характеристику и т. п.

После того как сотрудник принят на работу, ему необходимо какое-то время на адаптацию в новом коллективе и уточнение своих обязанностей. В компании «Московские окна» считают, что адаптация связана с обучением. Как правило, новичок проходит обучение в два этапа: первый - теоретический (техническая часть, коммуникативные тренинги и т. д.), а второй - практический (прикрепление к опытному замерщику).

Естественно, что пока новый сотрудник еще не приступил к самостоятельной работе, у коллектива есть возможность присмотреться к нему: как он ведет себя, как реагирует на те или иные ситуации, склонен ли четко выполнять установленные правила или пытается каким-то образом «договориться». И если не совсем чистоплотный человек все-таки проник в компанию, надо поскорее с ним расстаться.

#### Система мотивации

Я убеждена, что бороться с заказами налево необходимо с помощью системы мотивации. Главное - правильно ее выстроить. Она должна основываться на прозрачности взаимоотношений между сотрудниками и работодателем. И здесь у компании заметны свои просчеты.

Мне кажется, что у «Босфора» все-таки нет четких критериев при начислении сдельной оплаты труда. Скажем, замерщики компании «Московские окна» привязаны к количеству позиций: чем больше позиций, тем дороже они стоят. Кроме того, при начислении зарплаты мы учитываем и удаленность объекта.

В отличие от «Босфора» в «Московских окнах» основную часть заработной платы замерщика составляет сдельщина, а не фиксированный оклад. Поэтому у нас замерщики сильнее заинтересованы в большей выработке.

С заключением контрактов на дому мы также работаем. Причем поначалу наши сотрудники заключали такие договоры, имея при себе лишь печатный прайс-лист, калькулятор и специальные бланки (единственное, чем мы сразу «вооружили» наших замерщиков, - это кассовые аппараты). Естественно, замерщики были очень заинтересованы в этой работе, поскольку она оплачивалась по самому высокому тарифу.

Но для повышения лояльности сотрудников к компании важны не только материальные стимулы: людям очень приятно чувствовать, что их труд замечен и по достоинству оценен. Поэтому в конце года компания «Московские окна» подводит итоги и определяет «лучших из лучших». На новогоднем банкете о таких сотрудниках обязательно рассказывают и вручают им премии или памятные подарки. Кроме того, мы стараемся публиковать благодарственные письма от наших заказчиков, делать рассылку с подобной информацией по электронной почте и проч. Я уверена, что внутренний пиар сотрудников - очень хороший инструмент для повышения лояльности к компании.

Отличным инструментом повышения мотивации сотрудников может стать «продажа» идеи работы в компании. Иными словами, если сотрудник чувствует, что действительно работает в стабильной, сильной и перспективной компании, то он будет ощущать себя причастным к успеху, общему делу. Для формирования корпоративной культуры полезно проводить отчетные собрания, регулярно информировать о нововведениях и планах развития компании. А для «Босфора» это особенно актуально: ведь он является одним из крупных игроков на рынке Ставрополя.

## Контроль над работой сотрудников

Казалось бы, само собой разумеется, что взаимоотношения между работником и работодателем начинаются с заключения трудового договора. И тем не менее мне хорошо известны многие коммерческие организации, где юридическое оформление отношений оставляет желать лучшего. А зря: для большинства работников очень важно осознать «официальность» и «законность» своего пребывания в компании. Более того, законность отношений в любом случае накладывает ответственность на обе стороны, и работнику придется задуматься, к чему приведет его недобросовестность (увольнение по статье, судебный процесс и т. д.).

В «Московских окнах» мы систематически контролируем сотрудников - например, предлагаем заказчикам заполнить анкету, куда необходимо внести сведения о качестве работы сотрудников, или опрашиваем клиентов по телефону. Кроме того, в начале 2005 года мы договорились с крупнейшими компаниями - производителями светопрозрачных конструкций о том, чтобы сообщать друг другу о случаях, связанных с нечистоплотным поведением сотрудников или партнеров. И между прочим, несмотря на конкуренцию, в этом вопросе мы действуем очень оперативно и слаженно.

Конечно, все перечисленные меры результативны только при системном подходе, начиная с требований к персоналу и заканчивая мероприятиями по контролю. Но в любом случае каждый сотрудник должен понимать и принимать политику компании, чувствовать справедливое к себе отношение и задумываться о перспективах своего профессионального роста.

Наталья Астафьева,  
офис-менеджер ЗАО «Открытые технологии 98»

Разбейте зарплату замерщика на три части: одна - непосредственно за замер, вторая - проценты со стоимости окон после оплаты покупателем (такая информация должна быть доступна работнику, ему важно контролировать свои доходы) и третья - фиксированный оклад (естественно, превышающий расходы сотрудника на проезд).

Подумайте об увеличивающемся коэффициенте в зарплате за выслугу лет. Возможно, это окажется для сотрудника еще одним стимулом держаться за место.

Пересмотрите свою систему мотивации. В кейсе сказано: «За каждый выезд к клиенту замерщику, независимо от результата, начали платить дополнительно по 15 руб. Если встреча заканчивалась подписанием договора, гонорар возрастал вдвое. При удачном раскладе выходило около 2 тыс. руб. в месяц...» А что бы выбрали вы: 30 руб. за контракт со своей компанией или 1-3% от стоимости контракта с компанией-конкурентом?

Обучайте своих работников. Подчеркивайте, что иметь ученика престижно и выгодно (за это доплачивают).

Поощряйте карьерный рост. Думаю, что многие замерщики захотят стать менеджерами по продажам.

Предложите установить окна по льготным ценам своим сотрудникам после, например, года отличной работы.

### 3/обратная связь

Алексей Михайлов,  
директор риэлтерской компании «Доброе дело»

Обратная связь с клиентами необходима почти любой компании. Однако если доход сотрудников напрямую зависит от стоимости заказа, то, естественно, они захотят иногда навязать клиентам не совсем нужные «позиции». Такой подход снижает удовлетворенность клиента не только услугой (или товаром), но и компанией. Чтобы понять, доволен ли клиент, попросите его оценить работу компании в целом, а также услуги менеджера, замерщика и установщиков в частности. Желательно проводить опрос сразу после установки окон (еще свежи в памяти все нюансы), затем - через месяц после установки (к этому времени клиент разберется, не навязали ли ему что-то лишнее) и, наконец, спустя полгода-год (вот тут-то речь пойдет о качестве самого продукта, его сборки и установки). Как известно, именно за это время человек забывает о качественной услуге - о некачественной помнит всю жизнь.

### 4/сотрудники, зарабатывающие для компании деньги, - основная цель конкурентов

Олег Боровков,  
гендиректор компании «Одинцовские окна»

С проблемой кейса я хорошо знаком, поэтому попробую рассказать, какая система мотивации применяется у меня в компании.

Во-первых, у нас нет должности замерщиков, эту работу выполняет менеджер заказа. Для многих клиентов и сотрудников замерщик - это парень с рулеткой, у которого далеко не всегда

хорошая квалификация. А вот менеджер заказа - это специалист как по вопросам установки окон, так и по продажам. Его должностные обязанности (вкратце): выезд к заказчику для снятия точных размеров окон и заключение договора, ответственность за выполнение обязательств перед клиентом до момента подписания акта приемки-передачи, решение спорных вопросов с заказчиками.

Теперь я хочу объяснить, как у нас в компании оплачивается труд менеджеров заказа. Я считаю, что фиксированная часть оплаты труда действительно должна быть небольшой: 200-250 у. е. в зависимости от квалификации или конкретных показателей. Переменная же часть состоит из прогрессирующей 2-3-процентной ставки от стоимости договора, в зависимости от «коэффициента заключаемости» (соотношение количества договоров и выездов). Со временем у менеджеров заказа появляются «свои» клиенты, обратившиеся к ним напрямую, причем ставка в этом случае повышается до 3-3,8%.

Дополнительные ежемесячные премии начисляются по результатам соревнований - например, «Лучший менеджер заказа», «Максимальная сумма продаж», «Максимальная сумма договора», «Лучшее значение коэффициента „договор / выезд“» и т. д.

Кроме того, обязательно компенсируйте сотрудникам расходы на мобильную связь. Эти затраты окажутся незначительными по сравнению с возможной прибылью от проданной продукции, а вот пользу в воспитании лояльности принесут большую.

И конечно, ни в коем случае не стоит забывать об обучении сотрудников!

P. S. К сожалению, сотрудники, зарабатывающие для компании деньги, являются основной целью конкурентов в переманивании или «сливании» заказов. Желаю успехов в борьбе с этой проблемой и надеюсь, что мой опыт вам пригодится.

5/дело не в сотрудниках, а в клиентах

Андрей Бянкин,  
аналитик группы стратегических исследований торговой сети «Спортмастер»

Задумайтесь над правилом: не сотрудник приносит деньги, а клиент оплачивает ваш бизнес. На мой взгляд, основная проблема компании «Босфор» кроется не в нечистоплотности ее сотрудников, а в оценке продукта покупателями. Ни один клиент не захочет заниматься благотворительностью - пусть замерщик получит больший процент от сделки, - просто предложение конкурента по каким-то причинам ему нравится больше, чем ваше. Поэтому прежде всего нужно заниматься повышением лояльности клиентов, а не воспитанием замерщиков.

Если вы обнаружили утечку заказов, то попытайтесь ответить на вопрос: почему конкурент увел вашего клиента? Проанализируйте предложения других компаний (SWOT), расспросите провинившихся сотрудников, чем они завлекли клиентов. Сравните ваши предложения и предложения конкурентов - возможно, на самом деле предложения других компаний более выгодны, и вам стоит скорректировать свою ценовую политику либо повысить качество услуги. Вообще укрепляйте связи с клиентами, вовлекайте их в совместную работу! Поначалу контакт с клиентом ограничивается только общением с замерщиком, поэтому клиенту ничего не стоит такую связь оборвать, приняв чужое предложение. Чтобы удержать потенциальных клиентов, старайтесь проводить с ними предварительную работу (обучение и тренинги по специфике нового товара), совместные сбытовые акции и проч. Кроме того, добивайтесь у компаний-партнеров скидок для ваших покупателей. Поэтому вместо службы безопасности создайте некое подобие клиентской службы (КС), которая будет поддерживать обратную связь. Например, если замерщик приехал от клиента с нулевым результатом, то менеджер КС обязан позвонить клиенту и деликатно выяснить причину отказа. При таком подходе компании удастся не только сформировать свой положительный имидж в глазах покупателя, но и проконтролировать замерщиков.

## Повышение лояльности клиентов

На мой взгляд, есть три основных способа, как повысить лояльность клиентов. Выберите один из них либо попытайтесь их скомбинировать.

Снижение затрат клиентов. Вспомните, чем занимались ваши замерщики: предлагали чужие услуги «подешевле». Естественно, из двух одинаковых по набору продуктов и услуг контрактов победит тот, который дешевле. Но если вы не готовы отрегулировать цены с оглядкой на конкурентов, тогда выбирайте другой способ.

Повышение ценности продукта. Известно много маркетинговых инструментов (например, Consumer promotion, Direct marketing, Push, Event marketing), с помощью которых можно повышать ценность продукта. Возьмите на себя часть этих затрат. Лично мне понравилась бы такая услуга: допустим, я в своей квартире установил окна компании «Босфор», а весной ее сотрудники бесплатно вымыли мои окна или летом предложили солнцезащитную пленку. О бесплатном замере, расчете, доставке и установке окна я не говорю, как и про новые технологии (допустим, расчет окна в режиме онлайн через интернет). Это уже не конкурентное преимущество, а вполне сложившаяся практика нашего времени.

Повышение стоимости затрат при переходе к другой компании. Привяжите к себе клиента выгодными условиями сотрудничества, которые он не захочет терять. Объясните клиенту, что, отказавшись от услуг вашей компании, он лишается всех «накопительных возможностей» или полученных им бонусов (например, ценовых и товарных скидок), а кроме того, рискует нарваться на недобросовестного поставщика.

б/работа в связке

Максим Флорен,  
и. о. директора по развитию ООО «Конфидент»

Прежде всего, утечку заказов в компании можно пресечь, если изменить всю систему мотивации замерщиков «Босфора» и ввести штрафные санкции.

Оргструктура сбыта. Сформируйте рабочие группы из замерщиков и менеджеров по продажам (например, один менеджер на двух замерщиков или как-то иначе в зависимости от трудоемкости работ по замеру или количества контрактов). На должность менеджеров по продажам назначьте наиболее опытных замерщиков. Они будут управлять группой и, естественно, зарабатывать больше, чем остальные.

Материальная мотивация. На мой взгляд, система оплаты труда в компании «Босфор» прямо-таки провоцировала замерщиков на передачу клиентов конкурентам. Такая система не связывала интересы компании с интересами сотрудника. Если замерщик передавал клиента на сторону, то это на его деньгах никак не отражалось, а вот конкуренты, напротив, старались привлечь недобросовестных сотрудников процентом от заказа.

Систему мотивации необходимо строить на условиях обоюдной выгоды. Иными словами, то, что приносит прибыль и выгодно компании, выгодно и ее сотрудникам, а вот потери компании, напротив, бьют по кошельку персонала. Естественно, любая компания заинтересована в максимальном объеме выручки. А она зависит от совместных действий замерщика и менеджера по продажам. Поэтому оплата труда должна быть привязана к этому показателю.

Наиболее эффективно в оплату труда замерщика заложить оклад, премии по результатам работы связки «менеджер по продажам - замерщик» и бонусы. Аналогично выстраивается и

оплата труда менеджера по замерам, однако в совокупности она должна не менее чем на 30% превышать оплату самых успешных замерщиков.

Оклад начисляется добросовестному замерщику при выполнении им среднего норматива по количеству замеров и проч.

Премия по результатам работы связки «менеджер по продажам - замерщик» представляет собой процент от выручки по заключенным этой парой сделкам. Причем размер той части премии, которую замерщик получает от размещения заказа в компании, сопоставим с возможным «откатом».

Бонусы полезно использовать как дополнительный механизм для повышения мотивации сотрудников. Например, предложить бонус той группе «менеджер + замерщики», чья работа была самой эффективной в течение определенного периода, либо оплатить наиболее успешным группам их затраты на телефоны, бензин, ремонт автомобилей.

Нематериальная мотивация. Объясните своим сотрудникам, что лучшие замерщики смогут стать менеджерами по продажам и набирать группы. Многих сотрудников привлечет возможность поднять свой статус в компании, а заодно и увеличить доход. Подключите и другие средства нематериальной мотивации - присвоение звания «Лучший замерщик компании», «Лучший менеджер компании» и т. п.

Контроль и наказания. Стоит обзванивать клиентов, к которым выезжал замерщик. Причем взять себе это за правило. К тому же менеджеру по продажам, «завязанному» на выручку от деятельности замерщиков его группы, и самому будет интересно узнать, почему сделка сорвалась.

Если выяснится, что сделка заключена с конкурентом, то необходимо разобраться, почему это произошло: а вдруг замерщик рекомендовал чужую компанию? Неплохо также обязать менеджера после звонка заполнять «анкету отказника», в которой указывать причины срыва контракта. Заполнение такой анкеты заставит менеджера лучше понять позицию клиента.

Кроме того, подобное анкетирование даст оперативные маркетинговые сведения о потребностях клиентов, изменении ситуации, предложениях конкурентов.

А если в компании все-таки выявили нечистоплотных сотрудников, то их надо серьезно наказать. Например, если замерщик впервые попался на «сливе» заказов, то ему выплачивают только оклад и предупреждают о возможном увольнении по статье. При повторном нарушении корпоративной этики сотрудника увольняют с «волчьими» записями в трудовой книжке. Однако вся система мотивации и контроля персонала будет действовать только в том случае, если, прилагая усилия, сотрудники компании «Босфор» смогут заработать «интересные» на рынке труда деньги.

#### 7/долгосрочная система мотивации

Алексей Анненков,  
начальник отдела маркетинга компании Kleo

Напомню, что мотивация бывает краткосрочная (в кейсе это, например, оплата каждого успешного визита или ежемесячные бонусы) и долгосрочная (о ней, к сожалению, совсем не упоминается).

Сразу отмечу, что, судя по всему, у компании нет средств выстроить эффективную (по сравнению с недобросовестными конкурентами) систему краткосрочной мотивации замерщиков - все равно левый заработок окажется выше. Кроме того, в ближайшей перспективе интересы замерщиков расходятся с целями компании.

По-моему, чтобы решить проблему, надо продумать систему долгосрочной мотивации замерщиков - тем более в условиях дефицита таких специалистов на рынке. Очевидно, долгосрочная, а значит, более устойчивая схема управления персоналом стратегически выгоднее для компании, даже если она будет дороже сиюминутного решения. Одним из

вариантов этой схемы может стать понятная и выгодная замерщикам система существенного ежеквартального и ежегодного премирования при отказе от небольших ежемесячных выплат. Причем за год замерщик должен зарабатывать почти столько же, сколько он мог бы получить, отдавая некую расчетную часть заказов на сторону и рискуя быть пойманным. Тогда компания платит меньше, чем при оплате каждого заказа, а получает более или менее прогнозируемую лояльность.

Вероятно, поначалу стоит ограничиться годовым премиальным циклом. Но если со временем наладятся по-настоящему партнерские отношения между сотрудниками и компанией, то желательно ввести еще более долгосрочные программы материального стимулирования. Такие программы могут быть рассчитаны на три-пять лет и включать более тонкие механизмы мотивации - например, кредитование.

Естественно, при нелояльном поведении сотрудников долгосрочные премии «сгорают».

8/их поменяли ролями

Элла Шалухина,  
директор компании «Водоканал-инвест-консалтинг»

Одна из важных причин нелояльности замерщиков - скрытый конфликт между ними и менеджерами по продажам. Настоящими продавцами компании «Босфор» являются замерщики. Они получают от клиента согласие на проведение работ, и лишь потом заказом начинают заниматься менеджер по продажам. Но вот что интересно: менеджер получает процент от контракта, а замерщик, который фактически подготовил сделку, остается ни при чем. Неудивительно, что такой замерщик поневоле продолжает действовать в рамках отведенной ему роли и рекомендует услуги другой компании, «которая выполнит проект „быстрее и дешевле“».

#### План действий

Перераспределите зоны ответственности и должностные обязанности между менеджерами по продажам и замерщиками. Обязайте менеджеров отвечать за работу с дилерами, заниматься первичной продажей услуг компании населению (по телефону), раздавать задания по поступившим заявкам своей бригаде замерщиков, контролировать ход работ. Наделите замерщиков правом заключать с клиентами договоры и получать за них проценты дополнительно к своему окладу. Кроме того, разрешите замерщику получать с клиента аванс по контракту.

Максимально упростите текст договора либо обучите замерщика толково отвечать на вопросы клиента и заполнять необходимую форму для выполнения заказа.

Пересмотрите схему взаимоотношений с потребителями услуг - бизнес-процессы оформления, изготовления и доставки заказа, планирования работ, получения оплаты за услуги и сдачи-приемки выполненных работ.

Создавайте единую команду. Проведите тренинги, в которых будут участвовать замерщики и менеджеры по продажам. Повышайте корпоративную культуру, внушая персоналу, что работать в «Босфоре» престижно и почетно.

Разработайте программу мотивации персонала, отвечающего за реализацию товаров и услуг компании.

9/бригадный подряд

Владислав Филиппович,  
менеджер по южному региону России компании «Яманучи Юроп Б. В.»

Разбейте замерщиков на несколько бригад и во главе каждой поставьте менеджера по продажам. Разделите территорию, которую охватывает компания «Босфор», на сегменты и закрепите каждый из них за определенной бригадой. Часть денег, заработанных бригадой, направьте на формирование ее собственного премиального фонда. И пусть сотрудники совместно с менеджером по продажам решают, как разделить эти деньги: поровну или в зависимости от личного вклада работника. Кроме того, некоторую сумму стоит направить в фонд, из которого будут выплачиваться премии лучшей бригаде по итогам года.

10/в разведку

Наталья Бельчанинова,  
начальник отдела оптовых продаж ООО «Русские гвозди»

Думаю, есть смысл провести диагностику заработной платы в организациях, с которыми вы конкурируете. Возможно, в вашем регионе аналогичная работа по измерению пластиковых окон стоит дороже, чем вы предлагаете.

11/черные списки

Дмитрий Ваганов,  
ИТ-специалист дистрибуторской компании «Влади»

Недобросовестные сотрудники - проблема многих компаний, которые, несомненно, заинтересованы в ее решении. Но если объединиться, то решать ее будет намного легче. Идея заключается в том, чтобы создать базу данных, куда компании станут вносить информацию об уволенных сотрудниках, замеченных в нелояльности по отношению к фирме. Думаю, если обеспечить постоянное обновление базы и повсеместно ввести практику проверки по «черному списку» при приеме на работу, то можно добиться неплохих результатов. Рядовой сотрудник вряд ли станет рисковать, зная, что в случае чего он не только потеряет работу, но и столкнется с проблемами при дальнейшем трудоустройстве. Однако нужно быть осторожным с добавлением имен в список: недобросовестными бывают не только сотрудники.

12/незаменимых не бывает

Сергей Коновалов,  
генеральный директор компании «Хайту»

### Сотрудники

Ни в коем случае не надо поддерживать миф, что замерщики - работники незаменимы! Пусть знают, что им всегда найдется замена (конечно, не надо переходить грань и обижать людей). Как это сделать?

Сформируйте отдел обучения, который займется повышением квалификации сотрудников, в том числе и новичков. Так вы, с одной стороны, проявите внимание к хорошим работникам и покажете, что цените их опыт, а с другой - продемонстрируете, что незаменимых нет: можно натаскать и новичка.

### Дилеры

Насколько я понял из кейса, дилеры фактически в открытую вас кидают и не скрывают этого. Но, подчеркну, незаменимых дилеров нет. Вы им так же нужны, как и они вам. Поэтому проведите беседы с руководителями дилерских фирм и убедите партнеров, что такая ситуация никому не выгодна. Пусть и они будут на страже справедливости.

А вот с теми дилерами, с кем найти общий язык не удалось, да к тому же вам известны случаи их сговора с замерщиками, лучше попрощаться сразу, чем потом считать убытки.

13/нельзя мотивировать человека работать в ущерб себе

Антон Баула,  
заместитель генерального директора ООО «Акси»

Давайте посчитаем: 150 замеров в месяц, на каждый замер минимум два часа - тогда в рабочем дне будет в среднем 13,5 часов (150 замеров умножим на два часа и полученное количество часов разделим на 22 рабочих дня), а если без выходных, то 10 часов.

Скажите, кто обрадуется такому каторжному труду?

Работа замерщика низкоквалифицированная - платить за нее много невозможно, а значит, трудно и мотивировать сотрудников.

Вообще, на мой взгляд, в этом случае сама постановка вопроса о мотивации неправомерна. Нельзя мотивировать человека работать в ущерб себе, своему здоровью, своей личной жизни.

Поэтому предлагаю либо снять вопрос с повестки дня, либо найти возможность повысить сотрудникам зарплату до \$1 тыс. - такая сумма является психологическим барьером: при меньшей зарплате сотрудник не чувствует себя комфортно в организации.

Кроме того, попробуйте снизить издержки и увеличить прибыль компании, а также в корне изменить подход к персоналу. Иными словами, используйте менее квалифицированную рабочую силу (привлекайте студентов и пенсионеров), введите сдельную оплату и диспетчерскую службу. Как эффективно организовать этот процесс - тема отдельного разговора. Но не забывайте об известной фирме, торгующей гамбургерами. В противном случае придется заняться выведением неприхотливой породы людей, готовых работать за миску супа 25 часов в сутки.

14/кнут и пряник

Дмитрий Цирулев,  
начальник лаборатории испытательного центра ЗАО «Контактор»

Прежде всего «Босфору» необходимо понять, почему в компании сложились такие серьезные проблемы с замерщиками.

На мой взгляд, персонал «Босфора» чересчур загружен. В других компаниях сотрудники, выполняющие ту же самую работу, заняты как минимум в два раза меньше. Такие сотрудники действительно делают «не более двух-трех выездов на место в день», тогда как замерщикам «Босфора», чтобы выполнить свою месячную норму, приходится отправляться к клиентам около семи раз в день.

К тому же у замерщиков «Босфора» нет настоящих стимулов к работе, особенно такой интенсивной. Мотивация рублем в компании явно хромает, да и премии за переработку 1,5-2 тыс. руб. недостаточно. Зарботная плата 12-15 тыс. руб. в месяц соответствует, скорее всего, зарботной плате в высокий сезон, то есть с мая по ноябрь. Значит, в другие месяцы зарплата сотрудников существенно ниже.

На мой взгляд, из-за просчетов руководства в компании возник внутренний конфликт с персоналом. А «слив» заказов на сторону - его неизбежное следствие.

Что можно посоветовать компании «Босфор» в этой ситуации? «Пряник». Определите размер левого заработка замерщика и получаемый им процент от передачи одного заказа. А затем, исходя из этих данных, постройте свою политику вознаграждения замерщиков.

Усовершенствуйте систему расчетов. Замените критерии оценки, такие как дальность поездки, количество заказов в день и уровень их сложности, одним - процентом с суммы заказа: в себестоимость заказа должны входить и дальность доставки, и сложность изготовления. Иными словами, выплачивайте замерщикам дополнительную премию в процентах от суммы заказа.

Причем размер такой премии должен быть не меньше побочного заработка работника.

Ежегодно проводите компенсацию зарботной платы сотрудников с учетом величины инфляции. Эта мера укрепит лояльность персонала к своей компании.

Конечно, очень важно продумать систему мотивации сотрудников. Попробуйте изучить их интересы, подчеркивайте ценность для компании лучших специалистов, прислушивайтесь к их мнению. Разнообразьте отдых сотрудников и предложите им путевки, поездки на экскурсии, билеты в театр или кино и т. д.

«Кнут». Но, естественно, помимо «пряника» у компании должен быть и «кнут». Таким «кнутом» может стать уже созданная служба внутренней безопасности. Продумайте штрафные санкции, а злостных нарушителей увольняйте. И еще: при приеме на работу стажера обяжите его информировать руководство обо всех случаях «слива», свидетелем которых он невольно окажется.

15/система франчайзи

Валерий Пенкин,  
начальник отдела ООО ЦУМ

Раз сотрудники хотят зарабатывать 30 тыс. руб. в месяц, объясните им, как они смогут это сделать.

Почему бы не обеспечить самым активным по «сливу» замерщикам банковский кредит на их имя и имущество и не предложить таким сотрудникам стать дилерами «Босфора»? Например, какой-нибудь официальный дилер ПБОЮЛ Тютюкин И. И. будет приносить заказы и работать под маркой «Босфор». А сам «Босфор» расширяет розничную сеть по франчайзи (псевдофранчайзи), не вкладывая своих средств, и занимается лишь продвижением марки, производством, установкой и обслуживанием. Плата ПБОЮЛ - фиксированный дилерский процент от поступивших денег в кассу «Босфора».

16/противоборство сторон

Дмитрий Елизаров,  
замдиректора НП «Содействие»

Любопытный случай произошел в одной из типографий Перми.

Сотрудники производственного отдела, неудовлетворенные задержками заработной платы, начали откровенно шабашить, предлагая заказчику полиграфическую продукцию по заниженным ценам, причем изготавливали ее на оборудовании работодателя.

Последовала волна увольнений. Но это не решило проблемы - шабашить продолжали, хотя и более осторожно. Тогда руководитель предприятия самолично разрешил шабашить официально.

Сотрудникам предложили изготавливать продукцию для своих клиентов в ущерб основной зарплате. Кроме того, ввели так называемый отчет о неофициально проведенных заказах. Подобная идея, как и следовало ожидать, не принесла ожидаемых результатов, и через некоторое время компания потеряла многих ценных специалистов, включая главного технолога. Я думаю, что вообще отношения «работник - работодатель» должны предполагать взаимовыгодное сотрудничество: один чувствует свою защищенность и уверенность в завтрашнем дне, а другой получает лояльность и высокую производительность. Ну и конечно, обоим устраивает материальное вознаграждение за труд.

Судя по кейсу, мне показалось, что в компании «Босфор» работник и работодатель решают свои проблемы за счет друг друга. Работник, пытаясь компенсировать отсутствие нематериального фактора (защищенность и т. п.), заменяет его на материальный - дополнительный заработок от продажи заказов. А терпящий убытки работодатель вынужден увольнять своих нелояльных сотрудников.

Парадокс в том, что две системы - «работник» и «работодатель» - не сотрудничают, а противостоят. Поэтому необходима взаимная нацеленность на результат, и именно работодатель должен приобщать своих сотрудников к концепции развития фирмы. Кроме того, необходимо уделять больше внимания бригаде замерщиков как структурному подразделению компании, проводить с ними организационную работу, воспитывая корпоративную культуру.

Я бы предложил «Босфору» ввести систему отчетности: сотрудник, выезжая на объект, делает замеры и составляет «наряд-заказ». А в конце рабочего дня все «наряд-заказы» сдаются и регистрируются.

Такой подход позволит рассчитать процентное соотношение между сделанными замерами и принятыми в работу заказами, как в целом по фирме, так и по конкретному замерщику. Помимо отчетности необходимо ввести систему поощрений.

Так, по итогам месяца сотрудник получает определенный процент от суммы заказов, по которым он делал замеры и которые попали в работу (кроме оклада, разумеется). А лучшим замерщикам дают премию.

Можно ввести доски почета, и если сотрудник «продержался на доске» три месяца подряд, он получает еще какое-либо поощрение (например, пермская компания «Пивооптторг» однажды отправила лучших торговых представителей на футбол в Москву). Или по итогам года наградить троих лучших сотрудников предприятия семейными путевками. Или ввести премию за привлечение нового клиента.

Вообще, список бонусов может варьироваться: главное - поощрить лояльного сотрудника исходя из его потребностей и специфики компании.

17/ключевой игрок

Ирина Воеводина,  
директор департамента абонентного обслуживания ЗАО «Консалтинговая группа  
Пеликан"»

Недавно я заменила окна. После многочисленных разговоров по телефону с менеджером по продажам, поездок в офис компании, обсуждения деталей я наконец определилась и стала ждать замерщика. От замерщика требовалось следующее:

- уточнить размеры окон, подоконников, сливов и прочих дополнительных элементов конструкции;
- проконсультировать меня о конструкции, которая лучше всего отвечает моим требованиям;
- рассчитать стоимость заказа;
- получить с меня предоплату в размере энного количества процентов от стоимости заказа.

В результате общения с замерщиком и последующего воплощения моих желаний (и его рекомендаций) я окончательно подтвердила свое предположение, что замерщик является ключевой фигурой в процессе продаж. Консультируясь с замерщиком, я выяснила, что существует ряд конструктивных особенностей выбранных мной оконных систем, которые менеджер не учел в ходе предварительных переговоров. Однако такие детали сильно усложнили бы мне жизнь в дальнейшем. После уточнения моего заказа его параметры были изменены замерщиком на месте. Я даже получила рекомендации по дизайну, что стало приятной неожиданностью. Кроме того, когда приехали установщики окон, я неоднократно звонила «своему» замерщику и просила поговорить с бригадиром установщиков на «профессиональном» языке. И он это делал.

Зачем? Мне кажется, ответ более чем очевиден.

Теперь некоторые соображения по кейсу.

Я считаю, что нет необходимости платить за «просто выезд к клиенту»: этот пункт должен покрываться из оклада, поскольку прямая обязанность замерщика - ездить к клиенту. Другое дело, удаленность. Можно уточнить, что если клиент находится в пределах города, то проезд не оплачивается, а если за пределами - то оплачивается по километражу. Кроме того, непонятно, на чьем транспорте замерщик выезжает к клиенту: нужно отдельно оплачивать бензин или компенсировать затраты на амортизацию автомобиля?

Попробуйте разобраться, адекватна ли оплата труда по замеру его среднерыночной стоимости. Может быть, ваши сотрудники действительно мало зарабатывают? Текучесть замерщиков в вашей компании весьма показательна: если люди часто меняются, то это, увы, положительный ответ на вопрос.

На мой взгляд, система жесткого оклада для этой категории работников - не лучший способ повышения их лояльности. Можно попробовать снизить оклад, но добавить процент, соотносимый с тем, что платят им ваши дилеры, - тогда замерщикам незачем будет уводить клиентов.

Продумайте более гибкую систему оплаты: предусмотрите в ней не только бонусы, но и штрафы (это напрямую зависит от степени удовлетворенности или неудовлетворенности клиента услугами). Разработайте небольшую анкету для заполнения клиентом, а потом выборочно проверяйте результаты (чтобы у замерщика не было желания самому ее заполнять). Нормируйте соотношение успешных выездов с общим количеством выездов и т. д. При этом система расчета должна быть понятной замерщику, тогда он самостоятельно сможет контролировать результаты своей работы. Конечно, многие сразу воспримут это в штыки, но людям обязательно нужно все объяснять на цифрах - чтобы понятнее было. Например, при прежней системе человек получал 12-15 тыс. руб. вне зависимости от результата выездов, а теперь при тех же доведенных до заказа замерах может получить 20 тыс.

Чтобы дать возможность замерщику самому рассчитывать стоимость заказа, не нужно каждому вручать ноутбук. Достаточно разработать бланк расчета, в котором предусмотреть все параметры заказа. Замерщик этот расчет производит, объясняет клиенту все нюансы, подписывает документ от имени компании и прикладывает к договору как его неотъемлемую часть. Затем сразу на месте замерщик подписывает договор с клиентом и получает предоплату. Все эти меры не являются чересчур дорогостоящими или трудоемкими, и поэтому вполне могут быть применены в компании «Босфор». Кроме того, не стоит бояться отсеивать нелояльных сотрудников. Гораздо хуже иметь «внутренних врагов»: они в любой момент могут подвести, особенно в трудных ситуациях, неизменно возникающих в любом деле.

18/конкурентная разведка

Варвара Орехова,  
студентка РЭА им. Г. В. Плеханова

По принципу «клин клином вышибают» можно «заслать» своего работника в компанию конкурента, где бы он начал распространять информацию среди клиентов и сотрудников о том, что надо обращаться в «Босфор», распинаясь насчет лучшего качества и послепродажного обслуживания. Если такого еще нет, то придется ввести (например, предложить больший, чем у конкурента, гарантийный срок или бесплатный ремонт в случае плохой сборки). Поручите также «засланному казачку» проводить агитацию среди сотрудников чужой компании, подчеркивая, что в «Босфоре» все - условия работы, оклад, премии и надбавки - привлекательнее по сравнению с конкурентами. Думаю, что вы сможете и новых сотрудников приобрести, и лояльность повысить.

Мастера объяснений

«Секрет фирмы»

N46 (133), ДЕКАБРЬ 2005

компания:  
«Евроокна»

сфера:  
продажа и установка пластиковых окон

проблема:  
организация работы отдела рекламаций

В компании «Евроокна» сначала все силы бросили на укрепление отделов, помогающих привлечь клиентов и оперативно выполнить заказ, а потом задумались: что делать, если клиент все же останется недоволен?

В оконном бизнесе пик претензий приходится на зиму: по сравнению с летом их число вырастает почти вдвое. Такое количество жалоб может обернуться для компании серьезными проблемами. О своем негативном опыте рассерженные потребители рассказывают знакомым или размещают плохие отзывы в интернете. Впрочем, если причину конфликта быстро устранить, недовольные покупатели могут стать лояльными.

«Мы на собственном опыте убедились, что более 60% клиентов, обратившихся в отдел рекламаций и получивших адекватный сервис, вновь пользуются нашими услугами и рекомендуют нас знакомым, - рассказывает Татьяна Брагина, коммерческий директор компании „Евроокна“. - Правда, чтобы добиться такого результата, служба рекламаций, существующая у нас уже два года, должна работать стабильно. Не так давно мы задумались, каким образом этого достичь, и получили множество задач, которые так сразу не решить».

### Сложный участок

Два года назад в компании «Евроокна» ввели новую шкалу эффективности работы. На первое место поставили не норму прибыли и приходящуюся на каждого сотрудника выработку, а количество повторных обращений и звонков по рекомендации. Сейчас доля таких заказов составляет 20%, в ближайшие два-три года ее планируют увеличить до 50%. «Так мы увеличим число крупных клиентов, приходящих в основном по рекомендации. Но для этого нужно научиться качественно работать на всех этапах, - говорит Татьяна Брагина. - Мы хорошо умеем привлекать потребителей, выполнять заказы, но когда внимательно посмотрели на отдел рекламаций, заметили сбой. А ведь специалисты именно этого участка последние общаются с потребителями и формируют окончательное представление об уровне фирмы».

Как правило, 90-95% претензий появляются спустя год после установки стеклопакетов. Чаще всего требуется регулировка фурнитуры, устранение щелей или эффекта «плачущих» окон, когда из-за плохой вентиляции и перепадов температуры на пластике образуется конденсат. Такие жалобы поступают на «горячую линию» к диспетчеру. Он выясняет суть проблемы и передает заявку в отдел рекламаций, после чего менеджеры выезжают к клиенту.

Первая сложность - определить оптимальный штат отдела. С августа 2005 года он вырос вдвое, но во время наплыва заявок даже восемь менеджеров не справляются с объемом. Иногда с момента получения претензии и до выезда к клиенту проходит две недели. К работе подключили монтажные бригады, но разгрузить отдел рекламаций не удалось: из-за недостаточной квалификации монтажникам можно доверить только самые простые дела. Кроме того, эти сотрудники оказались не в восторге от своих новых обязанностей.

Чтобы занять набранных специалистов в низкий сезон, их было решено привлечь к мелким ремонтным работам, на которые зимой не хватает времени, - замене разбитых стеклопакетов или фурнитуры. А нескольким инженерам предложили сосредоточиться на внутреннем аудите:

периодически посещать производство и анализировать, что может привести к возникновению дефектов. «Но все-таки это не решение. В следующий сезон мы снова столкнемся с нехваткой кадров, - сетует Татьяна Брагина. - Есть два варианта: либо увольнять „лишних“, а затем снова набирать работников, либо отправлять сотрудников на полгода в неоплачиваемые отпуска». В компании считают неэффективными оба пути, так как они ведут к высокой текучке и проблемам с поиском толковых и знающих специалистов. А таких людей на рынке немного: в идеале, помимо умения устранять технические неполадки, необходимо еще обладать навыками хорошего психолога. В компании признаются, что при формировании штата приблизиться к идеалу так и не смогли. Приоритет пришлось отдать технически подкованным кандидатам, не слишком сильным в ведении переговоров. Над тем, как обеспечить службу подходящими кадрами и как регулировать ее численность в зависимости от спроса, в компании размышляют до сих пор.

### Правильный подход

Следующий вопрос, который задали себе в «Евроокнах»: каким образом нужно выстроить технологию работы, чтобы обратившийся в службу клиент сменил гнев на милость. Отчасти решение проблемы увидели в учете. Сейчас компания присматривает CRM-систему, позволяющую подготовить оперативный отчет: когда, с какой жалобой обратился клиент и на какой стадии находится решение его проблемы. Кроме того, в «Евроокнах» приступили к разработке правил общения с недовольными потребителями. В компании понимают, что оперативного и качественного устранения обнаруженных неполадок не всегда достаточно. Порой стоит дать клиенту что-то сверх того, возместить моральный ущерб. «Евро-окна» заинтересовались опытом фирм, доставляющих клиентам на дом цветы и шампанское или рассылающих письма с извинениями. По словам Татьяны Брагиной, моральная компенсация - интересный путь, но иногда плохой осадок можно снять, правильно установив эмоциональный контакт: «Тут все зависит от множества тонкостей - как сотрудник вошел в дом, смог ли убедить, что ему важно решить проблему клиента». Произвести должное впечатление удастся не всегда. Как правило, причина в том, что, выполнив свою работу, менеджер так и не смог погасить раздражение клиента или ввязался в дискуссию, приняв претензии к компании на свой счет. В компании с нехваткой опыта у менеджеров по рекламациям намерены справляться с помощью психологических тренингов и выездов на место в сопровождении более опытного сотрудника. Помимо обучающих программ в компании разрабатывают систему поощрения «за вредность». «Тяжело сталкиваться каждый день с отрицательными эмоциями и, по сути, отвечать за всю компанию, - замечает Татьяна Брагина. - Естественно, за это надо адекватно вознаграждать. Это третий вопрос, на который мы ищем ответ».

### Молоко за вредность

В «Евроокнах» все сотрудники, имеющие дело с клиентами, ориентированы на результат. В противном случае они сами у себя отнимают деньги. Менеджеры по рекламациям - единственные, кто работает за фиксированную зарплату. «Мы изучали опыт конкурентов, и оказалось, что десять ведущих оконных компаний используют ту же схему, - рассказывает Татьяна Брагина. - Мы понимаем, что сотрудникам неинтересно сидеть на одном окладе. Но если ввести проценты, то размер зарплаты будет сильно колебаться из-за сезона. Кроме того, непонятно, по каким показателям оценивать результат».

Если об эффективности работы менеджера по продажам говорит количество заключенных контрактов, то с оценкой деятельности менеджера по рекламациям все не так однозначно. Была идея платить проценты за каждую закрытую рекламацию. Тогда от каждого клиента менеджер обязан был бы привезти акт, удостоверяющий, что техническая проблема устранена. Но это не дает ответа на вопрос, остался ли клиент довольным. К тому же есть риск, что в этом случае сотрудники подойдут к делу формально: сосредоточатся на получении подписей, а не на урегулировании конфликта.

Чтобы правильно нацелить сотрудников, в компании стали выплачивать премиальный фонд, если на сам отдел рекламаций поступало меньше замечаний. Но, как показала статистика, в этом случае объективной картины тоже не получишь: на грубость и невнимание заказчик жалуется редко.

«Наверное, должна работать многоступенчатая система бонусов. Но как она будет выглядеть и от каких показателей зависеть, мы пока точно не представляем, - объясняет Татьяна Брагина. - Возможно, стоит провести анкетирование заказчиков, а также обратиться к более эффективным способам».

В «Евроокнах» спешат построить клиентоориентированный бизнес. С каждым годом конкурентные условия становятся все сложнее. На московском рынке работают около тысячи фирм, занимающихся производством и установкой пластиковых окон. В компании не желают отставать от рынка, поэтому просят у читателей СФ совета, как обратить недовольных клиентов в лояльных, как сформировать штат службы рекламации с учетом сезонности и, наконец, как стимулировать менеджеров к правильной работе с клиентом.

Решения:

1/оконный доктор

Андрей Слюняев,  
менеджер по маркетингу, рекламе и PR Allianz Insurance Company

Вспоминая какой-нибудь магазин или предприятие сферы услуг советских времен, видишь до боли знакомую ситуацию: недовольный товаром или услугой покупатель возвращается в магазин скандалить. И, получив достойный отпор от продавщицы, хватается за последний аргумент: дайте жалобную книгу! Сделав там запись, покупатель получает моральное удовлетворение.

Дать возможность клиенту выпустить пар - главный принцип урегулирования конфликтов (то, что сейчас модно называть конфликт-менеджментом), а менеджеры по рекламациям «Евроокон» имеют дело именно с конфликтом.

В нашем прошлом жалобной книгой все, как правило, и заканчивалось. Однако сегодня любая компания просто обязана любить клиента и добиваться любви от него. И это не сухое слово «лояльность», это комплекс ощущений, на которых строится брачный союз компании и ее клиента. Если такой союз распадается, то компания рискует остаться «в девках». Поэтому сегодня нельзя останавливаться на выпускании пара.

Исправление брака - дело техническое.

Хороший технический специалист с этим справится быстро, «без шума и пыли». Правда, при условии, что его не будет отвлекать клиент. Таким образом, второе, что нужно сделать, выпустив пар: изолировать технического специалиста от клиента.

Допустим, брак устранен, и клиент не имеет формальных претензий. Остается третий и главный шаг - заменить в памяти клиента негативное событие позитивным.

Клиент все равно расскажет о своем опыте друзьям и коллегам. Наша задача - превратить его жалобную историю или сагу о победе над бракоделом в удивительную историю со счастливым концом. Ему надо только дать материал для такой истории - нужные слова и опорные образы.

Таким образом, нам необходимо:

- позволить клиенту выпустить пар;
- изолировать технического специалиста;
- дать клиенту материал для счастливой истории.

Как это сделать?

Присылаем к клиенту мастера (без навыков ведения переговоров), который с порога сообщает: «Вам письмо от нашего генерального директора!» На конверте крупная надпись - «лично в руки». Если клиент не откроет письмо сразу, что маловероятно, мастер «подтолкнет» его с улыбкой: «Просили прочитать до начала работ».

Таким образом, мы сразу защищаем мастера от негатива, превращая его не в представителя проштрафившейся компании, а в почтальона или курьера.

В письме должны быть извинения генерального (очень коротко, три-четыре фразы, чтобы клиент прочитал их одним взглядом, а не бросил письмо и не переключился на мастера), просьба коротко объяснить мастеру суть проблемы. Все остальные пожелания и жалобы, в том числе и о работе мастера, клиент изложит на листе «Заявление» с колонтитулом «Книга жалоб». Кстати, его порядковый номер должен быть однозначным: пусть клиент думает, что жалоб у компании немного. Я советую также поставить внизу письма «живую» подпись.

В конверт нужно вложить еще один - для отправки заявления обратно с курьером-мастером. Такой подход даст клиенту ощущение непосредственного контакта с «царем-батюшкой», который очень хочет «сделать народу хорошо» и которому мешают эти горе-подчиненные. В результате, пока мастер работает, клиент выпускает пар в письменном виде.

И последний шаг - создание положительной, яркой и тиражируемой истории.

Немного вернемся назад.

Пока клиент читал письмо, мастер снял верхнюю одежду и... Перед нами «оконный доктор» - человек в белом халате или курточке, как у поваров, с большой надписью на спине «оконный доктор» и логотипом на груди - «окно с красным крестом». Смешно? Вот и отлично, это нам и нужно: брак в любом случае будет устранен, но клиент будет много раз пересказывать историю не о том, как он героически сражался с бракоделами, а о том, как «заболели» его окна и пришел доктор, поставил диагноз и все «вылечил».

Что делать с вашими сотрудниками?

Не называть их менеджерами по реклациям!

С каким настроением придет ваш специалист к клиенту, если его должность звучит как «чистильщик»? В его голове всегда будет крутиться мысль: вот опять надо за кем-то подтирать. А если он придет как «оконный доктор» со словами «Сейчас все вылечим!», то и в душе у него будет порядок, ведь он пришел делать доброе дело.

Что касается финансового аспекта, то, на мой взгляд, не нужно держать большой штат переговорщиков - достаточно несколько человек для обработки заявлений. Задача таких сотрудников - готовить отчеты для маркетолога, технолога и, конечно, для HR-менеджера (хронических бракоделов надо перевоспитывать).

Расходы на конверты, бланки и курточки микроскопические.

Дополнительные рекомендации:

- «оконный доктор» обязан сдавать конверт с заявлением от каждого клиента;
- «оконный доктор» ни в коем случае не должен подсказывать клиенту, что писать в заявлении; эта переписка - личное дело генерального директора и клиента; может быть, стоит даже подготовить несколько письменных вопросов, ответы на которые помогут клиенту и компании достичь «взаимной любви»;
- через две-три недели после урегулирования конфликта вышлите клиенту повторное письмо с извинениями и пожеланием здоровья его окнам; это вызовет очередную волну пересказа истории друзьям и знакомым.

Вот так можно не только восстановить лояльность клиентов, но и укрепить положительный имидж бренда в сознании потенциальных покупателей.

Виктория Кузьменко,  
начальник отдела стандартизации холдинга «Марта»

Позвольте предложить лозунг: «Предупреждать, а не устранять!»

Да, все учебники по качеству этим напичканы. Но на самом-то деле сбои у вас не в отделе рекламаций, а в других подразделениях, за которые потом отдувается отдел по работе с претензиями. На мой взгляд, лучший показатель работы ваших рекламаторов - отсутствие работы как таковой! Поэтому ни в коем случае нельзя привязывать их мотивацию к количеству обработанных рекламаций. Смысл - как раз в обратном. Но об этом чуть позже. А пока... Статистика и анализ. Выясните, на что чаще всего жалуются клиенты. Установите, нет ли нареканий на какую-то бригаду монтажников. А может, зимние рекламации происходят от весенних заказов, когда что-нибудь там размокло на складе либо, наоборот, рассохлось. Или все дефекты связаны с фурнитурой от одного и того же поставщика. Вот и думайте, что делать. Менять поставщика, заниматься приемкой его поставок с разбраковкой, улучшать условия хранения у себя на складе - тут вам виднее, в чем причина. Ищите.

Анализ производства. Вы говорите, что ваши рекламаторы - это высококвалифицированные монтажники. Значит, они свежим взглядом точно могут увидеть дефект раньше, чем он попадет на глаза клиенту. Правильно, конечно, что рекламаторы посещают производство и делают свои выводы. Только подобные визиты должны быть не изредка, а постоянно. Представьте, сколько полезной информации смогут собрать такие сотрудники - например, показатели по разным сменам рабочих, да хотя бы в разные дни недели: помните, как у Форда минимальный брак был по средам? И не превращайте рекламаторов в инквизиторов. Объясните всем, что работа рекламаторов направлена на улучшение производства - пусть они станут союзниками рабочих. Работаем на опережение. Не надо ждать, когда рассерженный клиент позвонит сам. Делайте профилактику. Пока рекламаторам нечем заняться, вежливо предложите клиентам услугу профилактики. И им приятно, и вам потом не разгребать кучу жалоб! Только надо достоверную легенду сочинить, чтобы заказчики не подумали, будто вы им бракованные окна установили. Пока гром не грянет, мужик не перекрестится. Очень характерная пословица. Брак не обязательно обнаруживается зимой. Просто летом клиенты молчат, пока тепло, а зимой им дуть начинается. Введите телефонные обзвоны спустя три-четыре месяца с момента заказа.

Поинтересуйтесь, все ли в порядке. А вдруг услышите то, чего не знаете. Не делайте опрос длинным, чтобы не утомить и не отбить у клиентов охоту отвечать: максимум четыре-пять вопросов. Поверьте, это самая ценная информация, какую вы сможете получить. Даже от рассерженного клиента. Моя практика: опрашивайте не менее 15%, а еще лучше 30% сделавших заказ, иначе получите статистически незначимый результат, который трудно будет оценить. И пусть вся ваша фирма видит еженедельную статистику жалоб и похвал, высказанных по опросу. Мотивация, я вам скажу, ого-го! Пара месяцев должной агитации - и вскоре все будут наизусть знать, растет этот показатель или падает.

Обучение и наставничество. Ваши квалифицированные рекламаторы в низкий сезон вполне могут выступить учителями. Для новеньких - да и «стареньким» не стоит расслабляться. Пусть проведут курс молодого бойца в офисе или предложат case-study из практики. Попробуйте направить рекламаторов с кем-нибудь из новеньких установщиков «в поля» для поддержки, оценки, стажировки. Это будет в любом случае лучше, чем неоплачиваемые отпуска.

З/как сделать клиентов лояльными

Сергей Шебек,  
генеральный директор ЗАО «Консалтинговая группа „Пеликан“»

Чтобы добиться лояльности клиентов, предлагаю воспользоваться принципами:

- предупреждения;
- правильной отработки дефектов;
- правильного позиционирования.

### Принцип предупреждения

Опора на этот принцип предполагает выполнение таких процедур и мероприятий, которые сведут к минимуму (предупредят) ситуации, подтачивающие лояльность клиентов.

Организация контроля качества на всех стадиях технологического процесса. Контроль должен быть двухступенчатым - самоконтроль и внутренний аудит.

Для более эффективной организации контроля необходимо создать исчерпывающую документацию системы качества.

Что касается самоконтроля, то я предлагаю внедрить в компании идеологию трех «не»: не принимай брак, не производи брак, не передавай брак. Если говорить об отечественных предприятиях, то подобный подход с успехом используется, например, в мебельной компании «Шатура». Скажем, если работник выявил допущенный по его вине брак, то эта бракованная деталь оплачивается наравне с годной. Применительно к «оконной» теме это может выглядеть так: если монтажник обнаружил, что оконная конструкция установлена с отклонениями от технических условий, и потратил на исправление своей работы дополнительное время, то это время ему полностью или частично оплачивается.

Организация профилактического технического обслуживания установленных конструкций.

Поскольку, как заявлено в кейсе, подавляющее большинство дефектов обнаруживается в течение первого года эксплуатации, я рекомендую проводить ТО-1 через шесть месяцев после установки окон и ТО-2 спустя то же время. В самом общем виде техническое обслуживание включает визуальный осмотр, проверку геометрии конструкции, работы фурнитуры, затяжек резьбовых соединений.

В идеале, конечно, техническое обслуживание необходимо предоставить всем клиентам. Но если все-таки придется идти на компромисс, то предложите ТО хотя бы некоторым категориям клиентов. А остальных консультируйте по телефону.

### Принцип правильной отработки дефектов

Этот принцип предполагает выполнение процедур и мероприятий, призванных максимально «правильно» отработать (устранить) возникшие дефекты.

Ранжирование претензий клиентов. Ранжирование претензий ведется по двум признакам: технической сложности возникших дефектов и «сложности» самих клиентов. В зависимости от технической сложности дефекта выбирается исполнитель для его устранения, а в зависимости от «сложности» клиента определяется модель отношений с ним и срок устранения брака. Таким образом, ранжирование претензий позволяет не только найти оптимальный вариант для устранения различных дефектов, но и обеспечить дифференцированный подход к клиентам. Внедрение процедур оперативного производственного планирования. Оперативное производственное планирование призвано, во-первых, увеличить скорость устранения выявленных дефектов, а во-вторых, повысить КПД использования «производственных мощностей», то есть персонала.

Мозговым центром системы оперативного планирования является производственно-диспетчерский отдел (ПДО), который управляет выполнением всех видов работ: изготовлением

оконных конструкций, замерами, монтажными работами, профилактическим ТО, устранением дефектов.

Поясню, как эффективная система оперативного планирования может повысить КПД использования «производственных мощностей». Допустим, бригада монтажников заканчивает установку конструкций на объекте. Времени для того, чтобы заняться установкой на другом объекте до конца рабочего дня, уже недостаточно. Но его достаточно, чтобы на каком-нибудь объекте произвести профилактическое ТО или устранить дефект. Руководит действиями монтажников ПДО на основе производственного расписания.

Конечно, для оперативного планирования производства необходима информационная система. Собственно, в кейсе отмечалось, что компания присматривается к CRM-системам для учета клиентских жалоб и контроля их исполнения. В связи с этим сделаю два замечания. Во-первых, с помощью информационной системы необходимо заниматься не только устранением клиентских жалоб, но и прочими видами работ. Во-вторых, я не рекомендую западать на заумные и сверхпродвинутое программные продукты. Можно вполне обойтись универсальными офисными программами. Другое дело, что автоматизированные рабочие места должны быть связаны внутренней сетью компании. В этом случае каждое подразделение будет в онлайн-режиме получать плановые задания и вводить данные об их выполнении.

#### Принцип правильного позиционирования

Использование этого принципа означает, что компания вводит в практику своей деятельности различные фетиши, подчеркивающие ее трепетное отношение к качеству. Самые очевидные вещи - это внешний вид сотрудников, которые предстают перед клиентом, и «внешний вид» инструмента, которым они пользуются во время работы.

Конечно, все это может показаться надуманными мелочами. Но клиенту психологически трудно поверить в качество выполняемой работы, если исполнитель одет неряшливо и пользуется молотком, болтающимся на рукоятке.

#### 4/упреждающий удар

Юрий Морозовский,  
директор по маркетингу компании Connectors  
amp;  
Engineering

Я сторонник «изыскания внутренних резервов» и простых решений. Сам в начале 1990-х годов, работая в одной фирме, столкнулся со сложным конфликтом между складом и отделом продаж (дело дошло почти до мордобоя). Поскольку объяснить что-либо персоналу и воспитывать его было некогда, принял решение: пусть каждый менеджер отдела продаж отработает на складе по два дня в неделю (цель - оказать содействие складу, а главное - понять, что любые дополнения и изменения в процессе формирования заказа недопустимы; кроме того, хотелось складских бойцов заставить изучать ассортимент). Издал приказ на месяц. В конечном счете конфликт исчез сам собой. На мой взгляд, надо знать и понимать, что и как выполняют «внизу», и корректно им ставить задачу; а если «не доходит через голову, дойдет через руки» - это цинично, зато просто и доступно. Признаюсь, что подобный метод применял не раз. Причем я всегда добивался положительного результата, за исключением тех случаев, когда сотрудники были абсолютно неадекватные. Но с ними прощались без сожалений.

Позднее я узнал, что и в McDonald's есть подобное правило: каждый руководитель вне зависимости от ранга должен отстоять смену «у станка». Только так можно узнать и понять проблемы не только «сверху», но и «снизу».

У пожарных есть правило: важно предупредить (кто бы спорил!) пожар, в таком случае вероятность очагов сокращается, а число пожаров - тем более. А в вашем случае претензия, говоря языком огнеборцев, - пожар.

При подборе кадров и оценке сотрудников у меня есть любимый тест. Я прошу ответить на вопрос: кто вам платит или будет платить зарплату? При ответе «клиент» вопросов к кандидату или сотруднику нет. В иных случаях приходится задуматься о его соответствии духу и принципам работы в клиентоориентированной компании, о целесообразности его работы здесь. Воспитывают мама и папа (семья), учат в школе и институте, а на работе - работают по принятым и установленным правилам.

Итак, я предлагаю претензии (конфликты) предупреждать.

Организируйте выезд специалистов на профилактический осмотр объектов до истечения гарантийного срока. На месяц, на неделю как минимум. Клиентская база у вас есть, а составить график выезда не проблема.

В таком случае вы предупреждаете конфликт; нормализуете или планируете работу по претензиям; а кроме того, при его (конфликта) отсутствии можете заработать и дополнительных клиентов (соседи-то, оказывается, тоже «такое хотят»).

Трудоустройте либо отфильтруйте ваших менеджеров отдела продаж, мастеров по установке и ведущих специалистов. Выясните для себя: могут ли они действительно работать в отделе рекламаций? Именно на таких выездах сразу выяснится профессиональный уровень сотрудников, умение каждого общаться с клиентом (это вам не по телефону, здесь «в глаза, в глаза смотреть надо!») и, естественно, знание материальной части (правил установки, монтажа, руководства по применению).

После этой «ротации» и предупредительных мер вы наверняка окажетесь в плюсе:

- спланируете работу по выездам;
- укрепите свой положительный имидж;
- резко сократите штат службы рекламаций, привлечете сотрудников на решение общей задачи - удовлетворение нужд клиента;
- получите стрессоустойчивых кандидатов для работы по рекламациям.

Объясните сотрудникам (даже временным) отдела претензий, что работа на выездах должна стать нормой в вашей компании.

Не забывайте правило клиентоориентированной системы: каждый сотрудник обязан понимать, что зарплату ему платит клиент. Поэтому даже менеджеры отдела продаж должны учитывать возможность будущих претензий (это правильно). Их задача не «втюхать» продукт, а корректно подготовить бригаду на выезд, даже спрогнозировать уровень конфликтности клиента.

Кроме того, подумайте, хорошо ли вы информируете клиента о правилах пользования окнами, как составлены инструкции, понятны ли они?

Итак, штат минимизирован, работа спланирована, есть ресурсы (время и люди) для оперативной работы по горящим вызовам.

P. S. Конечно, CRM не панацея. Важен полноценный «разбор полетов» по каждой претензии, а это придется доверить только самым авторитетным специалистам. И оставайтесь бдительными: уж очень модно стало предлагать для перемещения из пункта А в пункт Б космические корабли, когда для этого более чем достаточно велосипеда.

5/сильное звено

Юрий Макеенков,  
коммерческий директор торговой сети «Электра»

На мой взгляд, ключевую роль в деятельности отдела рекламаций играют менеджер по работе с клиентами и технический эксперт.

Безусловно, менеджер по работе с клиентами - ведущая фигура в этой связке. Основная задача такого менеджера - добиваться лояльности клиентов за счет эффективного решения их проблем. Получив информацию от службы диспетчеров или через CRM-систему, менеджер распределяет объем работ между техническими экспертами, договаривается с клиентом, выезжает вместе с техническим экспертом на место, обозначает проблемы, фиксирует сроки устранения дефектов, участвует в актах сдачи работы и в результате пытается закрепить в сознании клиента положительный имидж компании (подарок, подведение итогов ответственным лицом). Главная задача менеджера - обеспечить комфортное сопровождение клиента: чтобы он понимал - его проблемой занялись, ее решают, ее эффективно решили.

Технический эксперт - специалист, решающий проблемы клиента в материально-практической плоскости. Его основными задачами являются: точная формулировка проблемы, определение сроков для ее устранения, уточнение необходимых ресурсов для решения проблемы (составление заявки или сметы на дополнительное оборудование), решение проблемы, сдача выполненных работ. Поскольку технический эксперт самостоятельно ведет объект до момента его сдачи, то основная обязанность этого сотрудника - решить проблему клиента качественно, аккуратно, в сжатые сроки.

б/индекс рекламатора

Наталья Смирнова,  
ведущий консультант компании «Бизнес-инжиниринговые технологии»

Мне бы хотелось высказаться по нескольким вопросам.

Эффективная работа с клиентами

Можно убить двух зайцев сразу, если объявить, что в высокий сезон заявки принимаются не с 9.00 до 18.00, а, например, с 9.00 до 20.00. Так за счет увеличения рабочего дня вы избежите дополнительного набора сотрудников в пиковый сезон, получите более эффективную работу отдела рекламаций и повысите лояльность клиентов (ради них компания готова трудиться сверхурочно). А в «мертвый период» сотрудники получают за переработку дополнительный отпуск: кстати, тогда у них не будет чувства, что от них хотят избавиться. К тому же это выглядит как своеобразная мотивация упорного труда в высокий сезон.

Далее, на мой взгляд, помимо «горячей линии» желательно принимать рекламации от клиентов по интернету. Подготовьте специальные формы, куда можно ввести дополнительное поле «срочность ответа»: там клиент отметит удобные для себя временные рамки. Это позволит менеджерам отдела рекламаций более разумно расставить приоритеты при рассмотрении рекламаций.

Стоит также ввести систему скидок при повторном обращении клиента к вам.

Штат службы рекламации

Возможно, вам следовало бы привлечь менеджеров по продажам (на крайний случай): ведь именно они работают с клиентом, у них должны быть навыки общения с ним, которые могут перенять сотрудники отдела рекламации. Кстати, это еще и способ повышения лояльности клиентов: сотрудники отдела рекламаций научатся у менеджеров общению с клиентами, притом бесплатно для компании.

#### Система мотивации

Считаю, что необходимо разработать суммарный индекс. И в зависимости от него начислять бонусы к заработной плате, состоящей из базовой части и процентов. Индекс будет включать:

- время на обработку рекламации;
- количество закрытых рекламаций;
- процент повторных обращений клиентов за заказом после рекламации;
- количество рекламаций на сотрудника;
- количество предложений сотрудников отдела рекламаций по усовершенствованию своей деятельности.

Кроме того, чтобы нивелировать разницу в заработной плате в зависимости от сезона, разбейте выплату бонусов. Например, выплачивайте бонусы каждые четыре месяца, а разбивку по месяцам сделайте так, чтобы наиболее пиковые из них не попали в один бонусный период. Скажем, если январь и февраль - пиковые месяцы, то бонусными периодами окажутся: февраль - март - апрель - май, июнь - июль - август - сентябрь, октябрь - ноябрь - декабрь - январь.

7/универсальной технологии превращения недовольных клиентов в лояльных не существует

Максим Ястребов,  
директор тренинговой компании «Рост»

#### Как обратить недовольных клиентов в лояльных

Умение исправлять ошибки обслуживания - актуальная тема для современного российского бизнеса. Лишь немногие компании, в основном лидеры на высококонкурентных рынках, уделяют этому внимание.

Татьяна Брагина совершенно права: недостаточно высокий уровень услуг, видимо, не единственная причина недовольства клиентов. Причину стоит искать и в том, что у компании не отлажена эффективная методика работы с жалобами клиентов. Ведь если с толком изучить претензии потребителей, это может превратиться в настоящий капитал компании и стать ценным источником ее развития.

Маловероятно, что существует универсальная технология для работы на сложном участке, превращающая 100% недовольных клиентов в лояльных. Тем не менее компании вполне по

силам ослабить негативные последствия и не допустить потери значительной части жалующихся клиентов.

Что предполагает такая стратегия?

Стимулирование высказывания жалоб. У клиента необходимо сформировать уверенность, что компания внимательно выслушает его претензии и окажет ему оперативную поддержку.

Информация о способах доведения до компании жалоб должна быть максимально доступна потребителям, а сами процедуры взаимодействия с недовольным клиентом - максимально просты.

Хороший пример такого поощрения вы найдете на интернет-сайте компании «Евроокна». Так, клиентов, чьи предложения в книге жалоб признаны лучшими, ожидают специальные призы. Книга жалоб, вероятно, не самый хороший вариант названия для этой коммуникации, так как оно может ассоциироваться у потребителей с некачественным, «совковым» обслуживанием. Пожалуй, стоит заменить его более нейтральным для восприятия названием, скажем, «Книга отзывов, замечаний и предложений». Быстрое принятие мер. Необходимо сообщать клиенту, когда его жалоба будет удовлетворена, а кроме того, информировать о ходе работ. Сроки должны соответствовать стандартам обслуживания, а исполнение надо проконтролировать. Искреннее и доброжелательное обращение с клиентом. Недовольные клиенты почти всегда находятся в состоянии стресса, поэтому доброжелательное отношение персонала чрезвычайно важно. Подбирать персонал на эту работу нужно очень тщательно: сотрудникам придется, вопреки конфликтной ситуации, установить с клиентами хорошие отношения. Кстати, стоит до мелочей продумать, как и в чем выразить клиенту свою доброжелательность. Извлечение опыта из каждого случая работы с жалобой клиента. Успешные решения должны аккумулироваться и распространяться среди сотрудников. Опросы и анализ причин, которые привели к разрыву отношений с клиентом, помогают снизить количество ошибок, допущенных компанией. Исправить ошибку обычно труднее и дороже, чем ее не допустить. Все полезные решения должны быть использованы, чтобы снизить риск потери клиента. Работа с персоналом компании. Сотрудникам должно быть понятно, что забота о клиенте и качество обслуживания - неотъемлемая часть корпоративной культуры компании.

#### Как сформировать штат службы рекламации с учетом сезонности

«Первая сложность - определить оптимальный штат отдела. С августа 2005 года он вырос вдвое, но во время наплыва заявок даже восемь менеджеров не справляются с объемом. Иногда с момента получения претензии и до выезда к клиенту проходит две недели» - вот что сказано в статье о проблеме компании.

Общий подход к решению состоит в том, чтобы оптимальный штат отдела в период максимального и минимального спроса загружать на 80-90% его предельных возможностей. Это предотвратит, с одной стороны, ощутимые потери клиентов, а с другой - простой сотрудников. Однако возникает вопрос об экономической целесообразности такого решения: что дороже обходится компании - новый сотрудник отдела рекламаций или энное количество потерянных клиентов? Стандартизация работы сделает бизнес-процессы более устойчивыми к кадровым переменам.

Скажем, в период высокого сезона найдите сотрудников-универсалов, которыми можно оперативно укомплектовать группы по работе с претензиями (например, стажеров отдела продаж); установите дежурство (сотрудники по графику, учитывающему колебания наплыва жалоб, отрабатывают «месяц борьбы за качество»); используйте аутсорсинг (передайте рекламации на обработку в другую компанию).

А в низкий сезон пусть работает основной костяк группы. Определите численность отдела исходя из статистики прошлых сезонов, экспертной оценки руководителя отдела и с учетом того, что отдел должен быть загружен работой на 80-90% своих предельных возможностей.

## Как мотивировать менеджеров и добиться от них более эффективной работы с клиентом

Так как в компании «Евроокна» все сотрудники, имеющие дело с клиентами, ориентированы на результат, необходимо в первую очередь определить: что является результатом работы менеджеров по рекламациям, в чем эти результаты измерять и как их считать; что называется отличной, хорошей и плохой работой? Во многом эти результаты должны быть привязаны к выполнению установленных в компании стандартов обслуживания клиентов. А сама система стимулирования (как материального, так и нематериального) будет обеспечивать поддержку и выполнение этих стандартов. Желательно, чтобы система показателей учитывала соблюдение стандартов в течение длительного периода времени.

В частности, определите стандарты:

- по срокам закрытия рекламаций - пять рабочих дней;
  - по степени удовлетворенности клиентов после отработки рекламации (оценивается в ходе телефонного опроса, например, сотрудником отдела маркетинга по пятибалльной шкале).
- Вознаграждение менеджера по рекламациям может складываться из постоянной (оклад) и переменной (премия) составляющих. Чтобы избежать значительных случайных отклонений, я предлагаю оценивать работу, скажем, за два месяца.

Что касается премии, то ее следует выплачивать ежемесячно, с учетом двух показателей: сроков работы с рекламацией и степени удовлетворенности клиента по разрешению жалобы. Естественно, премия сотрудникам не выплачивается, если по одному из показателей получены «плохие отметки».

## 8/служба прямого подчинения

Олег Боровков,  
гендиректор компании «Одинцовские окна»

Как я вижу, у коллег жалобы клиентов оптимизма не вызывают. Ну что ж, и я в свое время долго присматривался к этой проблеме, но наступил момент, когда больше терпеть было невозможно.

Дело в том, что проблему рекламаций одним отделом или мотивацией некоторых сотрудников не решить. Это вопрос всей организации.

Вот почему для решения этой проблемы я предлагаю открыть независимую, с прямым подчинением директору службу качества (СК). Ее задача - от начала и до конца контролировать проходимость заказа: ОТК на производстве, контроль монтажных работ, сервис.

Чтобы быстро избавиться от проблем, связанных с комплектацией заказа или мелкими ошибками производства, выделите мастеров для оперативной работы. Они будут устранять недоделки в первые два-три дня после начала монтажа. Таких случаев немного, но они, к сожалению, встречаются.

В течение недели после монтажа группа контролеров должна проверить качество работ. Если обнаружатся какие-то дефекты, то контролеры сами инициируют процесс их устранения.

Кстати, результаты проверки влияют на заработную плату монтажников.

Кроме того, необходимы сервисные мастера как таковые. Причем перед отделом ставятся точные сроки по выполнению рекламаций: пять-десять рабочих дней, в зависимости от сезона. Благодаря многоуровневому контролю качества, на мой взгляд, можно значительно улучшить не только систему показателей, но и систему мотивации сотрудников этого подразделения.

Конечно, все эти процессы строятся на давно известных принципах

(клиентоориентированность, TQM и т. д.), одна беда - непонимание этого средним, а иногда и

топ-менеджментом. Вот и приходится пересказывать западные методики доступным русским языком.

9/симметричный ответ

Дмитрий Смирнов,  
менеджер по работе с корпоративными клиентами коммерческого банка «Платина»

Ссезонностью можно бороться разными способами. Приглашать временных сотрудников, студентов нет смысла: много времени уйдет на обучение новичков и приобретение ими опыта работы. Предлагаю подумать над тем, чтобы организовать дополнительное направление бизнеса, у которого сезонность зеркальная. Иными словами, когда на окна повышенный спрос, в дополнительном бизнесе должен быть естественный спад. Таким образом, часть сотрудников можно будет сделать универсальными и перебрасывать с направления на направление (очень похоже на матричную структуру при двух проектах).

Чтобы клиент сменил гнев на милость, его должны услышать. Иными словами, на телефонный звонок должен сразу отвечать сотрудник компании, а не автоответчик. Причем любой менеджер обязан быть в курсе проблемы клиента, чтобы по возможности его смягчить (представьте сами, как это раздражает, когда начинают переводить звонки по всему офису). Для этого установите CRM-систему, где храните подробную информацию по каждому клиенту (содержание телефонных переговоров, с кем общался, как идет решение его проблемы и проч.). В результате клиент тотчас получит ответ на свой вопрос - с одного звонка без переключений и без повторного неприятного объяснения своей проблемы.

Муки творчества

«Секрет фирмы»

№8 (143), ФЕВРАЛЬ 2006

компания:  
«Ликор»

сфера:  
продажа канцтоваров

проблема:  
как мотивировать менеджеров по работе с клиентами мыслить нестандартно

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

Чтобы найти креативное решение для заказчика, в рекламном агентстве BBDO проводят коллективные мозговые штурмы, на которых принято делиться странными идеями и ассоциациями. Иногда, как уверяют в компании, абсолютно бредовые предложения трансформируются в интересные находки. Консультанты до сих пор спорят, насколько хороши мозговые штурмы или дни глупых идей. И все же одно очевидное преимущество у них есть: сотрудники раскрепощаются и не боятся искать неожиданные решения старых проблем. Если умело управлять этим процессом, персонал научится применять нестандартный подход и в рутинных рабочих делах. Именно этого и стараются добиться от своих сотрудников в сыктывкарской компании «Ликор».

## Новые цели

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

В новом году акционеры «Ликора» поставили перед менеджментом задачу увеличить валовую прибыль фирмы на 35-40%. По расчетам руководства, это вполне достижимо. В Сыктывкаре работает достаточно много промышленных предприятий, их внутренняя организация постоянно совершенствуется и требует все более широкого ассортимента канцелярских принадлежностей. Чтобы адекватно ответить на новые потребности корпоративных клиентов и достичь поставленных целей, в «Ликоре» решили привнести в отношения с корпоративными клиентами нечто новое. Сейчас работа с ними строится по стандартной схеме: звонок, заполнение заявки на товары, запасы которых на исходе, комплектация заказа. По мнению генерального директора «Ликора» Константина Румянцева, это нетворческий подход. Так менеджер покрывает текущие потребности в необходимых принадлежностях - бумаге, карандашах. А проблему нужно видеть шире: как оптимизировать работу офиса и рабочее пространство сотрудника. Ориентацию на выполнение именно этой задачи в «Ликоре» хотят сделать своим основным конкурентным преимуществом. Правда, персонал пока не понимает, как превратить эту теоретическую установку в конкретный стандарт работы.

## Свое видение

«Есть такой анекдот: пришел в магазин за аспирином, а ушел с автомобилем, - рассказывает Константин Румянцев. - По сути мы хотим добиться того же самого. Но при этом у клиента не должно возникать ощущения, будто ему навязали чересчур много товаров, которыми потом он, возможно, даже не воспользуется. Чтобы сформировать полезное предложение, менеджеру нужно включить фантазию и представить, что могло бы упростить работу клиента». Когда речь заходит об улучшении тактики, работодатели часто интересуются мнением своих сотрудников. Причастность к совершенствованию процессов - дополнительный мотивирующий фактор: у менеджеров появляется шанс реализовать свое видение того, как эффективнее работать. В «Ликоре» решили пойти по тому же пути и попросили сотрудников корпоративного отдела изложить свои соображения о том, что такое творческие продажи. «Понимаю, что формализовать подобные вещи очень трудно. Но все-таки я надеялся услышать предложения о том, как лучше понять потребности клиента исходя из данных той же CRM-системы, как нестандартно поощрить крупных покупателей, что необычного предложить им перед праздниками», - вспоминает Константин Румянцев. Вместо этого менеджеры предложили делать в два раза больше звонков, организовывать на складе выставки новых поступлений и дарить крупным заказчикам цифровые фотоаппараты. «Все это не выходит за рамки того, что

делалось раньше, - поясняет Константин Румянцев. - Чтобы помочь с идеями, мы привлекли сотрудников других подразделений и провели тренинги».

### Чужие головы

Задача тренингов - научить сотрудников искусно направлять интерес корпоративных клиентов в нужное русло. Менеджеры других отделов, привлеченные в качестве наставников, помогали реализовать полученные знания на практике и разрабатывали различные акции. К примеру, предлагали в дополнение к 20 приобретенным ручкам еще десять в качестве бонуса к 23 февраля. Мелочь, однако для заказчика это не просто выгода, но и решенная проблема подарков к празднику. Или моделировали ситуации, максимально приближенные к реальности: как предложить вместо обычного клея-карандаша более дорогие клейкие ленты, которые при необходимости можно легко удалить с бумаги.

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

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

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

В отделе работают четыре менеджера. Каждый из них в месяц должен сделать не менее 100 звонков и продать канцтоваров на 500-600 тыс. руб. Четко закрепленного за каждым круга клиентов не существует: решать проблемы позвонившего в офис заказчика может любой менеджер. В компании полагают, что если не учитывать персональные продажи, то удастся избежать проблем внутренней конкуренции. Процент всем сотрудникам начисляется от валовой прибыли, заработанной всем отделом. При отсутствии оклада как такового в среднем выходит \$400-500 в месяц, «в сезон» - до \$700. «Для Сыктывкара это неплохо, - поясняет Константин Румянцев. - Мы решили, что проблема не в оплате труда».

### Сделай сам

«Специалисты других подразделений могут периодически придумывать ходы, чтобы продавать больше и повышать лояльность партнеров. У меня тоже на этот счет есть идеи. Но нельзя все время спускать директивы сверху или рассчитывать на помощь со стороны, - подчеркивает Константин Румянцев. - Хочется, чтобы в отделе люди научились самостоятельно мыслить и благодаря этому чувствовали себя не „винтиками“, а важной частью успешной компании». Когда формировался корпоративный отдел, в «Ликоре» отдавали предпочтение кандидатам, имевшим высшее образование и показавшим высокий результат при прохождении тестов на скорость принятия решений, умение логически мыслить. Это, по мнению руководства, доказывает, что потенциал у нынешних сотрудников есть. Проблема в том, что по каким-то причинам они не считают важным его развивать».

Побеседовав с сотрудниками, специалисты отдела персонала заключили, что виной всему неверные ориентиры, установленные прошлым руководителем отдела: если план выполняется, ничего особенного больше предпринимать не нужно. Чтобы привить новые стандарты поведения, были разработаны несколько задач, решение которых должно раскрепостить сотрудников и показать, что работать творчески интереснее.

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

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

Решения:

1/подарите клиенту решение проблем

Андрей Белякин,  
директор представительства «Русский проект»

В первую очередь грубо прикинем, за счет чего возможен рост объема валовой прибыли на 40% в год и каковы пропорции этих составляющих. Причем я не буду рассматривать перспективы выхода компании на новые рынки, ее диверсификацию и т. п.: в кейсе ясно подчеркивается желание компании выжать максимум из того, чем она владеет, предложив клиентам нечто совершенно новое в самом подходе.

Скорее всего, фирма, отметившая свое 13-летие, чувствует себя достаточно уверенно и, потратив немало времени и сил, получила значительную долю рынка. Поэтому ее масштабное (более 10%) расширение потребует крайней агрессивности и демпинга, что приведет скорее к сокращению валовой прибыли, а не к ее росту. Тем более что задрать цены, ничего не предложив взамен, рынок не позволит. А заставить клиентов больше потреблять тех же самых канцелярских товаров фирме вряд ли удастся.

Остается только два направления. Первое - осваивать все, что рядом и по пути: например, самостоятельно наносить символику на принадлежности, обеспечивать компании расходными материалами для оргтехники, пополнять библиотеки фирм отраслевой и прочей литературой, поставлять «моюще-труще-избавляющие от насекомых» приспособления и все то, что можно назвать «соль-спички». Скорее всего, хотя бы частично компания это делает, поэтому ожидать роста прибыли более чем на 10% здесь тоже не стоит.

Второе направление - помочь клиенту понять: все то, что в народе называют «канцелярка», - это часть общей эстетики и стиля компании, демонстрация своего отношения к сотрудникам. В случае правильно выстроенной политики можно стимулировать продвижение более качественных и, как следствие, дорогих позиций. Однако дорогие предметы служат обычно дольше и теряются реже, поэтому в первую очередь придется обращать внимание на расходные позиции. То есть все то, чего не хватает до 40%, нужно добирать тут.

Итак, желаемые 40% можно условно поделить на 10% за счет увеличения присутствия на рынке и заключения эксклюзивных договоров, 10% за счет концентрического развития и 16% за счет смещения акцента в предложении на качественные и дорогие позиции. И ничего, что 10%, 10% и 16% в сумме дают только 36%: каждое увеличение улучшает базу для последующего, что в итоге и формирует желаемые 40%. Это деление достаточно условное, его цель лишь обозначить сам подход.

Теперь, когда в первом приближении определено, что, где и сколько получать, переходим собственно к вопросу: а как? На мой взгляд, оборот и использование канцелярских товаров, офисного инвентаря, а также всех тех вещей, ценность которых ощущается только в момент нехватки, - это достаточно сложный процесс со своими стадиями, участниками, критериями, потерями, сроками и т. д.

Итак, обозначим основные моменты этого процесса.

Перечень всего, что нужно в современном офисе, умноженный на ассортиментные разновидности, создают каталоги и прайс-листы, способные довести до сумасшествия всякого, кто попытается сделать заказ. А это оборачивается либо кропотливой работой по составлению заявок, либо покупкой на глазок (что вероятнее).

Когда купленное на глазок образует запасы ненужной ерунды, ответственность за это, естественно, перекладывается на продавца.

Сотрудники фирм недоумевают, почему нужно пользоваться степлером системы «второй лист не пробивает» или судорожно переделывать стопку срочных бумаг, не имея под рукой хорошей замазки-корректора. И нет конца возмущению системщиков, ковыряющих копиры и ругающих бумагу, которая уничтожает дорогую технику.

Редкий босс, подписывая очередные счета на поставку канцелярских товаров, может удержаться от вопроса: а не едите ли вы, уважаемые коллеги, эти карандаши и ручки, обертывая их предварительно дорогой бумагой?

И что же, по-вашему, лучше предложить клиентам в качестве подарка за лояльность? Цифровой фотоаппарат, дорогое вино или галстук Gucci? Да предложите им просто избавление от проблем, которые их одолевают каждый день!

Например, делайте регулярные подарки директору в виде аналитических отчетов о том, сколько и на что его сотрудники потратили и собираются потратить канцелярских принадлежностей, богато проиллюстрировав информацию диаграммами и графиками и подкрепив все это нормами расхода.

А менеджерам дайте возможность вычеркивать товары в заранее подготовленном заказе. Это во много раз приятнее, чем составлять заявки (кстати, и себе кучу времени сэкономите).

Сотрудникам, проводящим в офисе треть жизни, подарите если не точное соответствие инструмента и расходного материала их представлениям о качестве, то хотя бы надежду не обращать на качество много внимания (да и жалоб и претензий потом придется самим меньше разбирать).

Кроме того, сделайте вклад в стиль всей компании-клиента. Пусть сотрудники почувствуют уважение своего руководства. Пусть и руководство почувствует благодарность своих подчиненных. (Конечно, дизайнер, который разработает клиенту малый стиль или искусство воплест ваше предложение в уже существующий, захочет получить вознаграждение, но так ли это много?)

И наконец, подарите и себе репутацию динамичной современной фирмы, которую знают и ценят в каждом офисе любимого города.

Логично, что теперь встает вопрос, с чего и как начать. Сначала нужен «технолог», который разработает принципы оказания услуги, способы анализа внутренних проблем оборота офисного инвентаря и расходных материалов и предложит индивидуальное решение сначала для самых значимых клиентов, а потом и для всех остальных.

Решение это должно содержать обоснованный перечень всего, что может быть истрачено за год с фиксированием неснижаемых резервов. Безусловно, понадобится и специалист, задача которого - разбить все количество на партии и оптимизировать поставки и запасы. И пусть не пугает вас задача проделать все это с сотнями клиентов: на деле все гораздо проще. Составьте единую для всех форму-матрицу, а потом для каждого вставьте в клеточки артикул товарной единицы.

Когда технология будет отработана вчерне, потребуется специалист, который не только продумает, как все безупречно оформить и подать (все формы, бланки, отчеты, графики), но и, когда все заработает, станет руководить продажами именно услуги, а не продукта. Услуга наполняется товарной составляющей после ее продажи.

Понадобится дизайнер, который до того как начнет что-либо делать для клиентов, внимательно изучит стиль самой компании.

Естественно, потребуется изменить настройки CRM-системы и структуру отдела продаж. CRM-система должна быть способна генерировать заявки, необходимые отчеты для клиентов, выявлять тенденции и делать прогнозы хотя бы на год.

Отдел продаж будет состоять из двух основных типов специалистов: «представителей» и «презентаторов» (все названия условные).

«Представители», по большому счету, ничего не продают, а лишь обслуживают клиента. Их задача - максимально срастись с клиентом, стать почти его сотрудником, понять, чем компания занимается, осознать, как влияет то, что он делает лично, на результат деятельности компании клиента. «Представители» обязаны добывать информацию не только для коррекции данных в CRM, но и для «технолога», головная боль которого - вовремя разглядеть потребность клиента и скорректировать работу своей фирмы.

На роль «презентаторов» подойдут очень увлеченные люди, которые займутся пропагандой уникального подхода и ценностей компании. Их задача - вызвать интерес потенциальных клиентов, организовать встречу, на которой ярко продемонстрировать все преимущества обслуживания «в новом стиле» и обязательно показать клиенту, сколько он сэкономит и как будет все удобно и красиво. К тому же необходимо проводить регулярные семинары для клиентов, где помимо наглядной демонстрации новинок, рассказов о тенденциях офисного стиля и всяких «фишек» демонстрировать самое главное - благоговейное отношение к предлагаемой продукции. Точно так, как это делают производители хорошего вина, цифровых фотоаппаратов и галстуков Gucci: ведь не случайно все это так хотелось подарить клиентам. Итак, схема работает следующим образом. Пока «презентаторы» добывают новых клиентов и вызывают у них желание получать прекрасное настроение, «представители» под надзором «технолога» составляют уникальный ассортиментный набор и программу поставок для каждого клиента. Клиент с облегчением передает бремя планирования офисного снабжения «представителю». Всю мелочь и дорогие позиции «представитель» привозит сам, а попутно корректирует последующие заявки. Крупные и тяжелые предметы клиент получает методом кольцевой доставки.

«Представители» принимают решения о снижении или увеличении запасов, следят за количеством рабочих мест, принимают претензии. А вся эта информация попадает через «технолога» в ту самую форму-матрицу.

Должностные лица тоже получают возможность контролировать ситуацию. Во время посещения клиентов можно не только передать отчеты по использованию офисного инвентаря, поддержать отношения с заказчиками, но и напрямую получить информацию о том, как работают сотрудники и что нужно побыстрее изменить.

Услуги по созданию и сопровождению малого стиля лучше предложить клиентам бесплатно при условии их годового эксклюзивного обслуживания.

Конечно, чтобы система по-настоящему включилась, она должна демонстрировать реальные выгоды для клиента и ни в коем случае не напоминать «чудо-страховки» или «супертаблетки». Необходимо очень плотно общаться с клиентами на всех уровнях, чувствовать их потребности. И главное, постоянно соответствовать заявленным стандартам, чтобы не оказаться сапожником без сапог.

2/глубокая переработка

Дмитрий Степанов,  
заместитель директора по маркетингу и продажам торгового дома «Канцелярские товары»

Для решения задачи, поставленной акционерами, необходимы глубокие инновационные преобразования в отделе корпоративных продаж и компании в целом.

## Структура отдела корпоративных продаж

На мой взгляд, стоит пересмотреть структуру и функциональные обязанности сотрудников отдела корпоративных продаж. Добиться значительных результатов, используя схему «звонок - прием заказа - доставка», практически невозможно.

Чтобы повысить результативность, необходимы торговые представители, которые основную часть своего рабочего времени проводят «в поле». Торговый представитель должен лично контактировать с 10-15 клиентами в день. В обязанности такого сотрудника входит: привлечение новых клиентов, напоминание о компании, доставка свежего прайс-листа или каталога, демонстрация товара, целевое представление новой продукции, оповещение о проходящих акциях продвижения товара или конкурсах и т. д. Чтобы оптимизировать процесс, лучше распределить клиентов между торговыми представителями по территориальному признаку - например, по районам. Это позволит увеличить среднее число контактов с клиентами на одного торгового представителя.

Менеджеры, работающие в офисе, должны заниматься приемом и обработкой заказов по телефону, контролировать выполнение заказа (с момента приема заказа и до получения товара клиентом) и дебиторскую задолженность, вести работу с клиентами, приехавшими в офис. Крупных клиентов обязательно закрепите за конкретными менеджерами, так как здесь есть своя специфика: менеджер должен знать про значимого клиента все. К тому же необходимо четкое разграничение ответственности, чтобы было ясно, с кого спрашивать за результат работы с конкретным клиентом.

Хочу подчеркнуть, что по телефону очень тяжело вести переговоры о продаже: в большинстве случаев клиент будет заказывать только то, чем привык пользоваться (бумагу, папки-регистраторы, скоросшиватели и т. д.). В таком случае практически невозможно продать новый товар, который клиент никогда не видел. Как, например, без демонстрации товара или каталога убедить заказчика купить новую серию офисных папок или приобрести степлер за 50 руб., а не за 10 руб. Вообще по телефону клиенту сложно оценить достоинства более дорогой продукции. Есть товары (ежедневники, кожаные папки и проч.), которые клиент редко покупает, пока их не «пощупает».

Однако продажи можно увеличить в несколько раз, если торговые представители приедут к заказчикам, имея на руках образцы товаров. В этом случае не только увеличится приток новых клиентов, но и повысится их лояльность к компании, так как завязываются личные взаимоотношения торгового представителя с клиентом. Кроме того, улучшится качество и повысится скорость обработки заказов.

## Руководитель отдела корпоративных продаж

Естественно, от руководителя этого отдела во многом зависит эффективность корпоративных продаж. Поэтому недопустимо, чтобы его зарплата зависела только от объема продаж (прибыли). На мой взгляд, стоит разработать для руководителя отдела квартальные планы, которые утверждаются акционерами. В план должны быть внесены ориентировочные финансовые показатели: если отделу удалось их достичь, то руководитель получит квартальный бонус. Кроме того, в плане необходимо перечислить целевые задачи, проекты и инновации, которыми придется заниматься в ближайшем квартале (например, улучшить бизнес-процесс обработки заказов клиентов и добиться сокращения срока поставки до 24 часов; оптимизировать методику начисления заработной платы исходя из текущей рыночной конъюнктуры; увеличить клиентскую базу на 10%, а выручку на 35% и т. д.). Размер квартального бонуса должен быть весомым и составлять 30-40% зарплаты. Такая система позволит мотивировать руководителя на достижение поставленных акционерами целей.

Очень важно, чтобы начальник отдела корпоративных продаж разделял с акционерами их видение бизнеса, чтобы он понимал ориентиры, к которым нужно стремиться, и принимал их.

#### Система мотивации сотрудников отдела корпоративных продаж

На мой взгляд, необходимо внедрить комплексную систему мотивации сотрудников. Остановлюсь на ее ключевых моментах.

Зарплата менеджеров в офисе должна зависеть от результатов личных продаж и от результатов деятельности отдела в целом примерно в равных долях. Таким образом внутренняя конкуренция сохраняется, однако коллективная мотивационная составляющая значительно снизит разграничение клиентов на своих и чужих. Зависимость от результатов лучше всего привязать к выполнению ежемесячного плана продаж, конечно, если в компании есть система планирования. Можно поступить проще и начислять процент от выручки, но при бурном росте продаж придется постоянно его изменять (снижать), а это негативно отразится на мотивации сотрудников.

Зарплата торгового представителя должна зависеть только от результатов продаж по закрепленным за ним клиентам.

Кроме того, можно начислять ежемесячный бонус за привлечение новых клиентов в виде дополнительного фиксированного процента от продаж клиенту в течение определенного срока. Например, торговый представитель привлек нового клиента и получает стандартные 3% от объема продаж, а помимо этого, в течение трех месяцев ему выплачивают 2-процентный бонус (всего 5%). Такая форма поощрения стимулирует торгового представителя развивать отношения с клиентом.

Стоит начислять бонус за отобранных у конкурентов клиентов. Это будет дополнительный фиксированный процент от продаж клиенту в течение определенного срока. Например, руководитель отдела продаж заранее составляет список клиентов, с которыми работают конкуренты. Если торговому представителю удалось переманить одного из этих клиентов, то он получает стандартные 3% от объема продаж плюс 3-процентный бонус от объема продаж, который ему будут выплачивать в течение трех месяцев.

#### Каталог офисных товаров

Очень важно подготовить каталог товаров для корпоративных клиентов. На начальном этапе достаточно разместить в каталоге 1,5-2 тыс. наименований товаров. Причем в каталоге необходимо учитывать специфику спроса на товар в данном регионе: естественно, ни одна иногородняя компания этого сделать не сможет, так как их ассортимент, по понятным причинам, не подстраивается под специфику регионов. Каталог должен стать неотъемлемой частью имиджа компании.

Такой каталог значительно упростит для клиентов заказ товаров, особенно если указать их цены. Его выпуск резко увеличит продажи ассортиментного товара (наценка на который, как правило, выше), удельная доля «биржевых» товаров (с низкой наценкой) станет меньше, а в результате подскочит рентабельность продаж. С помощью каталога будет удобнее продавать товары высокой ценовой категории, поскольку легко можно объяснить клиенту преимущества такой продукции.

Как показывает опыт, крупнейшие поставщики и производители канцелярских товаров активно участвуют в создании каталогов региональных компаний. Это позволяет полностью покрыть затраты на печать каталога (а иногда и на разработку).

## Создание отдела маркетинга

Отдел продаж обязан продавать товар, именно в этом его основная функция. Однако рассчитывать на то, что его сотрудники сами придумают интересные ходы, которые резко увеличат выручку и прибыль, бессмысленно. Любым делом должны заниматься профессионалы. Поэтому необходимо создавать отдел маркетинга.

Задача маркетологов - выявлять (лично или через сотрудников отдела продаж) и анализировать потребности клиентов, изучать их мнения об ассортименте и качестве предлагаемой продукции. Кроме того, маркетологи добиваются минимизации неудовлетворенного спроса; регулярно проводят анализ емкости, структуры, динамики рынка; осуществляют контроль за деятельностью конкурентов.

Маркетологи активно участвуют в разработке ассортиментной и ценовой политики компании. Так как они занимаются мониторингом рынка, то могут определить, какой товар и по какой цене будет продаваться.

Отдел маркетинга обеспечивает отдел продаж рекламной продукцией; разъясняет сотрудникам, на какие технологические или конструктивные особенности, характеристики и потребительские свойства товара нужно обратить внимание клиента; как правильно продавать тот или иной бренд; в чем преимущества наших товаров по сравнению с товарами конкурентов и т. д. Маркетологи разрабатывают и реализуют программы стимулирования продаж и продвижения товара, занимаются подготовкой различных акций, нацеленных как на персонал компании, так и на клиентов. Особое внимание стоит уделить акциям продвижения конкретных брендов (например, Erich Krause, Proff, «Стамм», Pilot, Stabilo, Nazareno Gabrielli). Кстати, почти всегда поставщики с удовольствием соглашаются участвовать в акциях, беря на себя от 50% до 100% затрат.

## Селективное ценообразование

Необходимо построить систему селективного ценообразования. Не-высокую наценку на «биржевые» товары (бумага для ксерокса, папка-вкладыш с перфорацией и т. д.) следует компенсировать за счет товаров с низкой эластичностью спроса по цене, наценка на которые должна быть значительно выше. Она вполне может оказаться в диапазоне от 3% (бумага для ксерокса) до 150% (товары китайского производства).

Зарплата сотрудников отдела продаж тоже зависит от эластичности (наценки, прибыли) данной позиции. Менеджер или торговый представитель будет знать, что, продав бумагу «Снегурочка» с максимальной скидкой, он заработает 0,2%, а с продажи степлеров высокой ценовой категории, тоже с максимальной скидкой, он получит 3%. Такая установка станет мотивировать сотрудников на продажу всего ассортимента товаров, а не только «биржевых» позиций. Итак, селективное ценообразование позволяет более эффективно выводить на рынок новые товары.

## Контроль клиентской базы и взаимоотношения с клиентами

Нужно сегментировать клиентов на группы по объему закупок, используя принцип Парето. При этом сотрудники отдела продаж должны тратить до 80% своего рабочего времени на крупных и

средних клиентов. Крупных клиентов нужно обхаживать и строить с ними тесные доверительные отношения. Кроме того, история взаимоотношений с такими клиентами должна сохраняться в базе данных, чтобы в любой момент иметь возможность прояснить какие-либо детали (например, когда и какие условия были предоставлены клиенту, по каким товарам он сравнивает цены с конкурентами, день рождения руководителя отдела закупок, дата профессионального праздника).

Необходимо построить эффективную систему учета и контроля работы с клиентской базой. По результатам прошедшего месяца каждому значимому клиенту должен присваиваться определенный статус, например: потерянный, новый, возвращенный, лояльный, снизивший закупки. Таким образом можно получить не только ежемесячные статистические данные по всем типам клиентов (сколько клиентов потеряли или привлекли, кто снизил или увеличил объем закупок и т. д.), но и определить правила работы с клиентами в зависимости от их статуса.

3/задайте правильные вопросы, и ответы придут сами собой

Людмила Гиндулина,  
директор ООО «Два льва»

Предлагаю посмотреть на кейс шире: что и как нужно сделать для выполнения задачи увеличения валовой прибыли «Ликора» на 35-40% и выше, в том числе и силами отдела продаж корпоративным клиентам?

Для выполнения задачи прежде всего необходимы:

- кадры (квалифицированные мотивированные профессиональные кадры - менеджеры корпоративных продаж);
- стратегия (хорошо разработанная стратегия продвижения товаров для корпоративных клиентов);
- бизнес-процессы (четко функционирующие бизнес-процессы «Ликора», позволяющие быстро и качественно исполнять заказы клиентов).

Рассмотрим ситуацию подробнее.

## Кадры

«В новом году акционеры „Ликора“ поставили перед менеджментом задачу увеличить валовую прибыль фирмы на 35-40%». А как была доведена эта цель до конкретных исполнителей, то есть до менеджеров корпоративных продаж (МКП)? Только формулировкой «каждый в месяц должен сделать не менее 100 звонков и продать канцтоваров на 500-600 тыс. руб.»?

Было ли проведено собрание с участием МКП, на котором руководство компании обозначило бы новые задачи, приоритеты, зашло сотрудников на решение новых, амбициозных задач? А что ожидать менеджеру, если он не выполнит установленный план продаж в 500-600 тыс. руб.? А если перевыполнит? Как он лично заинтересован в том, чтобы благодаря усилиям всего коллектива, а в частности и его собственным, «Ликор» увеличил валовую прибыль на 35-40%? Что будет наградой ему за активную работу? Грамота, премия, предоставление льготного кредита, зарубежная стажировка, обучение за счет компании? Выстроена ли система мотивации для каждого МКП?

«Три года назад появилась новая структурная единица - отдел продаж корпоративным клиентам» - так сказано в кейсе. Но у меня возникают вопросы. Менялся ли состав МКП со

времени основания отдела или до сегодняшнего дня остается неизменным? Если были замены, то с какой периодичностью и по каким причинам люди покидали компанию? Проанализирована ли эта информация отделом по работе с персоналом?

Кроме того, в кейсе сообщается, что «в отделе работают четыре менеджера». Но отсюда вовсе не следует, что у отдела есть руководитель (теоретически должен быть). Тогда он пятый? Или один из четверых? Каковы его функции? Занимается ли он совместно с HR-отделом компании планированием карьеры своих подчиненных?

Почему сотрудники не стремятся что-то изменить в своих подходах к работе? А есть ли стимул у МКП тратить больше того, что он зарабатывает сейчас («в среднем выходит \$400-500 в месяц, „в сезон“ - до \$700. Для Сыктывкара это неплохо»)? Какова культура потребления у МКП?

Каковы жизненные цели МКП, чего они хотят достичь? Как им в этом поможет работа?

Выясните предел амбициозности каждого вашего МКП. Определите, есть ли у него потребность в успехе, каковы его жизненные цели. Если амбициозность отсутствует как таковая, попытайтесь ее развить. Если ничего не выходит - ищите другого сотрудника на позицию МКП, предварительно проверив его «на амбициозность». К слову, психологи считают, что сформировать амбиции у взрослого человека, который не имеет для этого внутренних предпосылок, довольно сложно.

Вы уже пытались проводить тренинги и обучать ваших сотрудников, как направлять интерес клиентов в нужное русло. Но если выяснится, что у менеджеров амбициозность низкая или близка к нулю, им прежде всего необходимы тренинги по формированию мотивации достижений и успеха. И только затем тренинги, направленные на успешные продажи, понимание психологии клиентов и т. п.

Насколько коммуникабельны ваши МКП, насколько они «увлечены» продаваемым товаром?

Любят ли они свою работу, у них «горят глаза» при общении с клиентами?

Насколько хорошо МКП знают продаваемый ими товар? Интенсивно ли они работают?

Попросите МКП составить недельный распорядок, по часам, что делал... и каков результат.

Определите, есть ли узкие места в работе.

На рынке принято переманивать друг у друга менеджеров с базами данных - как вы оберегаете свою клиентскую базу? Каковы ваши технологии ее защиты?

## Стратегия

«Специалисты других подразделений могут периодически придумывать ходы, чтобы продавать больше и повышать лояльность партнеров... Но нельзя все время спускать директивы сверху или рассчитывать на помощь со стороны», - отмечает Константин Румянцев.

Да, инициативы МКП - это хорошо, однако должна быть общая коммуникационная (маркетинговая, рекламная) стратегия, рассчитанная именно на корпоративных клиентов и разработанная в специализированном отделе (департаменте) вашей компании.

Какая часть средств от вашего корпоративного маркетингово-рекламного бюджета достается непосредственно отделу продаж корпоративным клиентам?

Какая поддержка существует у ваших МКП со стороны компании? Макеты в специализированной прессе, прямая курьерская рассылка по предприятиям города, наружная реклама, промоакции и т. д. и т. п.? Кстати, я посмотрела ваш прайс на сайте в интернете. Прайс содержит более 2600 позиций, но сориентироваться в нем сложно. Я, например, предпочитаю красивые канцелярские принадлежности, но как я могу понять, насколько «набор вращающийся Mini desk - серебристо-черный Silver Line, 10 предметов» красивее, чем «набор вращающийся „Офисный“ - Erich Krause серый, 14 предметов»?

Ваш сайт в его нынешнем виде - нерабочий. Зачем он вам? Часто ли им пользуются клиенты, которые обращаются в ваш отдел корпоративных продаж? Почему не предложить клиентам заполнить специальную форму-заявку на сайте или в крайнем случае направить заявку по электронной почте?

Господин Румянцев отмечает, что каждый из МКП в месяц должен сделать не менее 100 звонков. Спрашивается, 100 звонков кому? По десять звонков десятку существующих клиентов или МКП должен звонить потенциальным клиентам, переманивать клиентов от конкурентов, расширять базу данных?

Не получится ли такая ситуация, что одному и тому же клиенту будут звонить в разное время несколько МКП, ведь «четко закрепленного за каждым круга клиентов не существует». Как распределять?

В кейсе сказано, что работа с клиентами «строится по стандартной схеме: звонок, заполнение заявки на товары, запасы которых на исходе, комплектация заказа». Однако непонятно, кто сейчас делает звонок - МКП клиенту или клиент МКП? Как происходит процесс заполнения заявки?

А может, эффективнее ставить такие ориентиры на месяц: сделать не менее 60 звонков существующим клиентам, не менее 40 звонков потенциальным клиентам, лично посетить не менее 20 предприятий, провести не менее трех-пяти промоакций?

Почему бы не закрепить за каждым клиентом персонального менеджера? Поддерживать постоянную связь сейчас довольно просто - мобильный телефон, личный электронный адрес. Или ваши клиенты звонят в офис и диктуют весь список нужных им канцтоваров?

Поделите базу клиентов, пусть у каждого из них будет персональный менеджер. Так и общаться клиентам лучше, и МКП проще выстраивать с ними долгосрочные деловые отношения.

«В компании считают, что если не учитывать персональные продажи, то удастся избежать проблем внутренней конкуренции» - убеждена, что это социалистический подход, он не приведет к выполнению намеченной задачи увеличения прибыли на 35-40%. Здоровая внутренняя конкуренция между МКП просто необходима!

## Бизнес-процессы

Было бы интересно узнать, как у вас строится работа от и до: от первого контакта с клиентом до момента передачи ему заказа. Можно ли оптимизировать процесс? Не теряете ли вы клиентов после первой закупки канцелярских товаров у вас? Как быстро вы выполняете заказ?

А как у вас обстоят дела с качеством обслуживания клиентов? Насколько велик процент постоянных клиентов? Какая доля уходит к конкурентам и почему?

Как вы формулируете для клиентов свои конкурентные преимущества? В чем они заключаются? Есть ли у вас call-центр? Как долго вашим клиентам приходится до вас дозваниваться? Как часто они слышат в трубке сигнал «занято»?

Какой у вас процент ошибок комплектации заказов на складе? Доставляете ли вы заказ на рабочие места ваших клиентов или ограничиваетесь лишь доставкой до подъезда здания? (Часто в рекламных роликах и объявлениях про мебель, крупную бытовую технику можно слышать «доставка до подъезда - бесплатно». А как клиенту доставить купленный товар до квартиры? Просить соседей, платить экспедиторам?) Что вам нужно сделать, чтобы помочь менеджерам продавать больше?

Я убеждена, что если господин Румянцев найдет ответы на поставленные вопросы и скорректирует бизнес-процессы в компании, то продажи корпоративным клиентам обязательно вырастут.

4/охотник, фермер, вождь

Артем Орлов,

главный юрист-консульт ОАО КМПО, Казань

На мой взгляд, проблема лежит не в диагностике и непонимании персоналом целей компании, а в неправильной ориентации персонала в повседневной работе. Ни один тренинг не принесет результата, если не будет закреплён на практике.

В принципе система оплаты труда является самым эффективным проводником целей компании: сотруднику платят больше за то, что на сегодняшний день наиболее востребовано компанией.

Однако здесь стоит четко распределить функции между сотрудниками отдела продаж в зависимости от их личных способностей и желаний: «охотник» (поиск и установление отношений с новыми клиентами), «фермер» (работа с существующими клиентами по отлаженным методикам), «ремонтник» (разрешение конфликтных ситуаций), «вождь» (общее руководство, определение направлений работы, ее методик и правил). Исходя из нынешней численности отдела компании, я бы предложил определить как минимум двух фермеров, а остальные функции переложить на двух оставшихся сотрудников. Такое распределение необходимо по ряду причин: во-первых, это отличная возможность учесть личные качества и желания самих сотрудников, а кроме того, серьезный мотивирующий фактор (самореализация); во-вторых, такой подход позволит определить различные показатели, влияющие на оплату труда каждого из сотрудников, и улучшить работу отдела.

Для отдела в целом и каждого из сотрудников в частности необходимо поставить конкретные цели: увеличение оборота до..., увеличение числа клиентов до..., увеличение числа заказов до... и т. п. (я не специалист в этой области и не могу точно задать необходимые показатели). Причем эти показатели должны быть не только определяемы и измеримы, но и иметь жесткий срок выполнения.

Если сотрудникам удалось достичь конкретных показателей, то компании стоит поощрить персонал и предложить значительный бонус, который превышает месячный доход сотрудника в несколько раз. Также необходимо предоставить сотрудникам свободу действий в принятии решений, особенно это важно для охотника и вождя. Постановка общей значимой цели даст хороший импульс для формирования команды, чему способствует и распределение ролей внутри нее.

#### Рольевые обязанности

Вождь определяет приоритеты в работе, тактические шаги, разрешает конфликты не только внутри коллектива, но и с клиентами, сам ведет наиболее сложных клиентов. По сути это начальник отдела и руководитель команды.

Охотник занят в основном поиском новых клиентов, работает с разовыми заказами до достижения клиентом определенных показателей (допустим, периодичности заказов). А чтобы заинтересовать сотрудника, установите ему, например, премию за каждого нового клиента и каждый его заказ в течение определенного периода времени (год) по регрессирующей шкале. Таким образом, охотник будет не только заинтересован в длительном сотрудничестве клиента с компанией, но и окажется вынужденным постоянно искать новых заказчиков. Когда охотник достигнет необходимого уровня показателей, то передает клиента фермеру.

Фермер применяет в основном отработанные методики и технологии, устанавливает личный контакт с клиентом и постоянно его ведет.

#### 5/креативное лидерство

Елизавета Васина,  
арт-директор ООО «Каладиум  
-  
Норд»

В вашем коллективе наверняка есть лидер. Знаете ли вы, кто он? Если да, тогда как он относится к попыткам руководства добавить креатива в жизнь, то есть в работу? Проведите анализ продаж и определите лучшего сотрудника. Скорее всего, он и на тренингах проявил себя активнее других. Сделайте его креативным лидером. Команда подберется сама. Вы правы, заставить людей быть креативными нельзя, но очень часто бывает так, что сотрудники не понимают, что такое креатив, для чего он нужен при продажах, особенно в команде, которая долгое время была нацелена только на конечный результат. Не вникая в процесс образования спроса, не понимая или не чувствуя, почему клиенты покупают тот или иной товар, команда не придумает, как организовать спрос. Ваша задача, как руководителя, помочь увидеть процессы бизнеса шире, сверху, то есть так, как видите их вы. Выделяя креативного лидера, вы обозначите вектор, зададите поощряемую модель поведения. И тогда идеи лидера подхватят. В конце концов, возможно, кто-то просто стеснялся проявить себя (вспомним об отношении к креативу негласного лидера).

6/пора включить мозги

Андрей Яковцев,  
маркетолог ЗАО «Карелия-Восток-сервис»

Сложившаяся ситуация, увы, характерна для большинства предприятий, в том числе и для нашего. У меня есть свой взгляд на эту проблему. Раз люди сидят и ничего не предпринимают, значит, их все устраивает, в том числе и зарплата. Как мне кажется, в этом случае сильным мотиватором стал бы внешний раздражающий фактор. Это может быть либо сверхзадача (план в 200%), либо новый успешный менеджер. Однако при постановке перед сотрудниками подобных сверхзадач ситуация может развиваться двояко и привести в одном случае к мобилизации сил, а в другом - к полнейшей демотивации. Чтобы у сотрудника не пропало желание работать, когда вы определяете для него сверхзадачу, обязательно дайте ему четкие ориентиры и объясните, как достичь цели. Например, если вы приняли невероятный план, то, конечно, на первых порах необходимо не только помочь сотрудникам в нем подробно разобраться, но и продемонстрировать вашу готовность их поддержать. Если вы ввели в отдел нового сотрудника, некоего пропагандиста, который будет работать по нетрадиционной схеме, с энтузиазмом и творчеством, то в этой ситуации тоже придется контролировать ситуацию. Допустим, наряду со стандартным подходом к продажам он проведет тестирование новой концепции продаж среди некоторых постоянных клиентов. Если концепция эффективна и новобранец покажет хорошие результаты, то объявите в отделе соревнование, которое покажет, кто и сколько денег принес компании. Главное, внимательно следите, чтобы в коллективе сохранялась здоровая атмосфера, чтобы «бывалые» приняли новичка и не воспринимали его действия как покушение на их заработки. Считаю, что только хороший пример, дух здорового соревнования и постоянный обмен передовым опытом заставят сотрудников включить мозги.

7/пять простых шагов

Руслан Карабинин,  
менеджер компании Premier, Новосибирск

Сформулируйте выгоды, которые сотрудники получают при применении творческого подхода. Возможно, им это просто до сих пор не разъяснили.

Исключите возможность снижения доходов сотрудников при применении желаемой модели поведения. А такое весьма вероятно, так как любая система мотивации имеет свои приоритеты. Видимо, эти принципы придется пересмотреть. Например, установить некий бонус, который будет выплачиваться на основании отчета о проделанной работе с использованием нестандартных подходов.

Опишите, что же руководство понимает под новой желаемой моделью поведения. Отрадите это в концепции творческого подхода, чтобы каждый сотрудник мог понять: что это такое, чем это хорошо для компании и что получает от таких инноваций менеджер.

Привлеките на место руководителя отдела специалиста - энергичного и творческого человека: он послужит примером для реализации желаемой модели поведения.

Обучающие программы - это хорошо, но они, как правило, затрагивают лишь вершину айсберга и не дают ответы на все вопросы. Лучше проведите собрания всех членов команды, чтобы совместными усилиями найти интересное решение. Пусть все сотрудники обсудят, как можно было бы иначе провести ту или иную сделку, используя нестандартный подход. Допустим, каждый сотрудник придумает свой вариант, а коллеги усовершенствуют его. Именно так сотрудники постепенно начнут придумывать собственные стратегии, которые в дальнейшем будут применять на практике.

8/выбор курса - задача капитана

Антон Монин,  
директор по развитию ООО  
«Рена  
компьютер»

Меня весьма насторожила одна из фраз, брошенная героем кейса. Так, он признается, что был удивлен, когда его сотрудники в ответ на призыв мыслить широко предложили ему несколько советов по тактическим шагам. В то время как он ожидал от них стратегических решений. Готов вынести диагноз: на сегодня в компании отсутствует стратегия корпоративных продаж. В такой ситуации компания напоминает корабль, у которого нет руля, а капитан призывает команду выбрать курс и способы управления судном, да к тому же отнестись к поставленным задачам творчески. На мой взгляд, это абсурд. Если нет стратегии, то любые попытки добиться «творчества» приведут только к еще большему беспорядку и падению эффективности сотрудников, а корабль продолжит плыть в неизвестном направлении.

Я предлагаю избавиться от стереотипа, что хорошо подготовленные сотрудники сами выберут верное направление и добудут для акционеров дополнительные 35% прибыли - они этого не сделают. Сотрудникам это вообще не нужно, тем более что у них вытравлен дух соревновательности и нет жесткой установки на результат.

Как исправить ситуацию?

Итак, мы забываем об обучении продавцов «творчеству» и начинаем выстраивать систему продаж, ориентированную на конкуренцию сотрудников между собой. Тогда, в процессе контролируемой конкурентной борьбы, они сами будут заинтересованы в творческом подходе.

Вот несколько стратегических моделей, которые увеличат прибыль корпоративного отдела:

1. Рост оборота с пропорциональным увеличением прибыли. Для этого необходимо привлечь больше потребителей и вытеснить конкурентов (эта стратегия сильнее всего способствует падению оптовых продаж).

2. Более полное удовлетворение потребностей клиентов. Для этого необходимо лично знакомиться с ними; выяснять, как они принимают решения; разыскивать контактных лиц на предприятии и помогать им выстраивать их внутреннюю систему закупок, ориентированную на потребности сотрудников.

3. Переход на более доходные позиции. Здесь придется заняться воспитанием клиентов. Необходимо внушать им мысль о том, что незначительное увеличение расходов на канцелярию способствует более высокому статусу фирмы в глазах партнеров и потребителей.

На мой взгляд, вполне реально начать выстраивать стратегию корпоративного отдела, ориентируясь на первую модель, потом, по мере снижения потока новых клиентов и выстраивания отношений с завоеванными, акцентироваться на второй. И только после этого переходить к третьей, где действительно можно применять творческие подходы. Первые две модели больше подразумевают рутинные действия, но с обязательным поощрением конкуренции. Именно конкуренция толкает сотрудников на неординарные поступки и поиск новых приемов продаж и работы с клиентами.

## Персонал

Персонал, занимающийся продажами, должен обязательно иметь личную мотивацию к увеличению объема продаж, числа новых клиентов и степени удовлетворенности имеющихся. К сожалению, пока в компании система мотивации не развита.

По опыту продаж аналогичных продуктов предлагаю следующую формулу расчета зарплаты сотрудников:

$ZП = ГМ + К_о * СТ + К_а * СТ * 0,5 + К_б * СТ * 0,5 + Б_а + Б_б$ , где:

ZП - итоговая зарплата сотрудника;

ГМ - гарантированный минимум;

СТ - базовая ставка оплаты;

К<sub>о</sub> - коэффициент личного объема продаж;

К<sub>а</sub> - первый коэффициент, влияющий на заработок сотрудника;

К<sub>б</sub> - второй коэффициент, влияющий на заработок сотрудника;

Б<sub>а</sub> - бонус за первую текущую акцию месяца;

Б<sub>б</sub> - бонус за вторую текущую акцию месяца.

Возможные виды коэффициентов за:

- объем продаж;
- количество клиентов;
- процент дистрибуции (сколько процентов имеющейся в прайс-листе продукции в среднем продается клиентам);
- количество новых клиентов в месяц;
- процент клиентов, покупающих более дорогую продукцию, и т. д.

По каждому коэффициенту выстраивается некая зависимость (исходя из опыта и собранных в CRM данных). Причем он измеряется от 0% до 100%. Коэффициенты необходимо подбирать в соответствии с выбранной моделью стратегии. Желательно менять такие коэффициенты, однако не более чем один раз в полгода или квартал. Если менять их чаще, то это приведет к путанице.

Подбирая вес коэффициентов, мы управляем желаниями и мотивациями менеджеров. Такая методика в общем виде известна: я имею в виду построение системы сбалансированных показателей.

Дополнительные бонусы за текущие акции лучше вводить каждый месяц. Однако я не советую проводить одновременно больше двух акций. Например, акцией может быть продажа нового канцелярского набора руководителя. Соответственно, бонус получают, допустим, два лучших сотрудника, которые продали больше всего таких наборов или продали их большему количеству клиентов. В качестве бонуса можно использовать и материальный приз. Здесь как раз стоит довериться безграничной фантазии отдела персонала.

## Продукт

Для эффективной работы продавцов необходимо обеспечить их удобным инструментарием. В первую очередь запрашиваются каталог продукции и онлайн-каталог, в дальнейшем преобразуемый в интернет-магазин.

Каталог можно составлять с оглядкой на третью стратегическую модель и сразу позиционировать в одной товарной категории продукцию разных ценовых групп.

Кроме того, стоит попробовать создавать комплекты для заказа на рабочее место. Это сильно облегчит клиентам заказ, а заодно подстегнет их к расширению ассортимента канцелярских мелочей на своем столе. Ну кто, например, просто так вспомнит про стикеры, специальные наклейки-закладки, скобки и т. п.

На мой взгляд, надо обязательно придумывать каждый месяц одну-две новинки или акции. Это даст возможность (и обеспечит мотивацию) персоналу связываться с клиентами регулярнее, а значит, повысит аккуратность заказов и стимулирует клиентов к покупке недостающих мелочей.

## Продвижение

Это самый творческий элемент стратегии. Но прежде чем заняться творчеством, надо тщательно разработать, зафиксировать и внедрить стандарты обслуживания.

Я полагаю, что стоит унифицировать приветствие и общий алгоритм разговора с клиентом по телефону.

Для более близкого знакомства с клиентами обязательно регулярное посещение менеджерами заказчиков на местах, расширение контактных лиц на предприятии. Поначалу многим это может показаться дико - здесь как раз пригодятся хорошие тренинги по продажам с наработкой фирменных стратегий.

Для поддержки отсутствующих на местах менеджеров необходимы секретари-помощники менеджеров (помним - за клиента отвечает персональный менеджер).

Предложения новых товаров должны подкрепляться специальными акциями. Это могут быть презентации или продажи с дополнительными подарками - например, всем предприятиям, чей заказ за этот месяц будет на 20% больше, чем в предыдущем. Кроме того, сделайте своим клиентам подарок за покупку комплекта «нового сотрудника». В этом случае заказчик вручит новому сотруднику подарок от своего партнера - компании «Ликор» (помним, что каждый раз, когда вы помогаете заказчику решать его внутренние вопросы, он становится к вам лояльнее). На мой взгляд, придумывание таких акций открывает полный творческий простор для всех отделов компании.

Но главное, в чем я совершенно убежден: все творческие эксперименты должны начинаться только после того, как будет создана структура продаж - организована работа персонала,

отлажена система оплаты, нацеливающая сотрудников на достижение высоких показателей, и т. д.

9/помогите заработать больше денег

Роман Топильский,  
менеджер по работе с VIP-клиентами компании «Скорпио-аромат»

Узнайте, чего сотрудники ждут от перемен

Прежде чем пытаться повысить профессионализм сотрудников, развивать чужую фантазию, спросите их самих, хотят ли они этого. Чем эти перемены помогут им, например, облегчить работу или сделать ее эффективнее и в конечном счете заработать больше денег? На вашем месте я бы предложил каждому сотруднику анонимно ответить на следующие вопросы:

- Что должны делать клиенты (чего пока не делают) для того, чтобы я зарабатывал больше?
- Что должен делать я для выполнения пункта 1?
- Как я должен это делать?
- Что мне мешает в работе, в достижении целей пункта 1?
- Что, наоборот, помогает или поможет?

Вопросов не должно быть больше десятка: этого достаточно, чтобы руководство получило необходимую информацию. Но не занимайтесь принудилкой: не хочет человек отвечать - не надо. К тому же пусть сотрудники сдают ответы распечатанными на принтере, чтобы автора нельзя было определить по почерку.

Иницируйте письма с благодарностью за качественную работу

Персонал надо мотивировать не только деньгами. Лучшая похвала для сотрудника - довольные клиенты. А еще лучше, если клиент сам звонит директору с благодарностью. Чтобы спровоцировать этот процесс, направьте клиенту письмо от имени руководства с просьбой дать оценку работы сотрудника. Уверен, вашим менеджерам будет крайне приятно получить письмо от директора компании, где он просит работодателя поощрить менеджеров за оперативность, четкость исполнения работы, вежливость и проч.

Развивайте креативность не на тренингах, а на практике

Пусть время от времени доставку товара или бонуса (ящик шампанского к празднику, например) к клиенту контролирует сам сотрудник. Во-первых, личное знакомство с клиентом никогда не повредит. Во-вторых, осмотр рабочего места и офиса, уверен, поможет сотруднику

найти пару свежих идей для улучшения условий труда клиента. Допустим, в офисе на столах есть горизонтальные стеллажи для документов. Но места очень мало. Надо предложить клиенту вертикальные и убедить сделать заказ: такие стеллажи экономят рабочее место и очень удобны. После визита сотрудник должен на собрании детально описать, что он видел и какое решение предложил. А его коллеги, в свою очередь, пусть придумывают свои. Это и есть отличный тренинг по развитию логического мышления, креативности и инициативы. И, я уверен, скоро каждый сотрудник будет готов подсказать клиенту несколько новых, интересных решений.

10/дежурный по креативу

Татьяна Максимова,  
менеджер по рекламе и маркетингу «Навгеоком»

Посмотрим на ситуацию с различных точек зрения, чтобы понять, почему не работает система.

Представим себя на месте вашего сотрудника.

Человек пришел на место, где рассчитывал зарабатывать неплохие деньги, делая всего четыре звонка в день. Причем, судя по тому, как описан процесс продаж, это не звонки с целью привлечь нового клиента, а звонки по регулярным закупкам. И тут сотруднику предлагается задача - придумать себе такую проблему, чтобы она гарантированно отнимала время от основной работы и при этом не давала гарантированного дохода. Звучит заманчиво? Не думаю.

Брэнд-менеджер

Объективно такую задачу проще решить, переложив ее с плеч сотрудников отдела, допустим, на специально нанятого человека. Именно он будет заниматься поиском, апробацией и оценкой идей для этого направления все свое рабочее время. Назовите его либо менеджер по развитию направления, либо брэнд-менеджер. Договоритесь, что его зарплата зависит от количества и качества выданных идей и роста данного направления. Такая схема позволит избежать конфликта интересов с другими сотрудниками. Кроме того, брэнд-менеджер станет выдавать им только проверенные схемы работы с клиентами. А вам не придется тратить рабочее время сотрудников на тренинги и творческий процесс. Пусть они спокойно занимаются своей прямой обязанностью - продажами.

Возможен и другой, компромиссный вариант. Вы назначаете таким брэнд-менеджером каждый месяц одного из сотрудников отдела. В течение месяца такой «дежурный по креативу» не обязан выполнять свой привычный объем продаж, однако должен проработать какую-нибудь интересную идею или подготовить какое-то мероприятие (например, поздравление клиентов с Новым годом, презентацию новых позиций, выпуск журнала для офис-менеджеров, концепцию промосайта, предложения по расширению ассортимента для корпоративных клиентов, сценарий компьютерной игрушки для клиентов или сюжет скрин-сейвера и т. п.). Возможно,

необходимость прикрывать амбразуру в одиночку вынудит наконец ваших менеджеров раскрыть свой потенциал.

Вполне понятно ваше желание заставить этих сотрудников придумывать идеи для развития бизнеса - ведь в раскручивание креативности этих людей вы уже вложили немалые деньги. Но мы не знаем, могут ли они что-то придумать. Если ваши менеджеры после всех тренингов и внушений придумали всего лишь, как подарить галстук клиенту, то стоит ли требовать от них креатива? В конце концов, если бы они были способны генерировать с завидной регулярностью стоящие идеи, то, полагаю, работали бы копирайтерами в рекламных агентствах, а не у вас. Они хорошие менеджеры по продажам, приносят доход, зачем же их мучить, заставлять делать то, что явно не получается, возвращать комплекс неполноценности и чувство вины за деньги, которые вы тратите на тренинги, не приносящие никакого эффекта?

Но если вы тверды в своем желании раскрыть их творческий потенциал, то, на мой взгляд, здесь возможны два варианта: «могут, но скрывают» (тогда ваша задача - создать условия, когда придумывать будет выгодно) и «не могут, но хотят» (в этом случае вам придется направить усилия в такое русло, которое все-таки принесет результат, даже если ресурсы ограничены).

От каждого по способностям, каждому по потребностям

Предположим, что ваши сотрудники полны интересных идей и главная проблема - это снять негативные моменты нынешней системы. Предлагаю такой вариант.

Вы общими усилиями формулируете ключевые мотивации и потребности постоянных клиентов. Например, определяете круг тех, кто интересуется самыми низкими ценами либо широким ассортиментом, ставит на первое место личную выгоду (подарки и т. п.), покупает товары, потому что в компании удобные условия оплаты, доставки, оформления заказа и проч. В компании внедряется система CRM (если ее нет). И вы пытаетесь сегментировать своих клиентов (не организации, а именно людей, которые в этих организациях отвечают за закупки канцтоваров) по этим четырем-пяти мотивациям.

За каждым менеджером закрепляется один сегмент - определенный круг клиентов, с которым он и работает в дальнейшем. Менеджер придумывает новые идеи только для своего сегмента, где и пытается их внедрить. Его зарплата зависит от продаж именно этим клиентам.

В чем плюсы такой системы?

Во-первых, новые идеи основаны на мотивации потребителя и, значит, не будут его раздражать - следовательно, имеют более высокие шансы на позитивное восприятие.

Во-вторых, менеджер сам отвечает за результат и не ставит своих коллег в ситуацию, когда им приходится апробировать чужую идею.

В-третьих, менеджер заинтересован в росте продаж по своему сегменту, поэтому экономическая выгода от творческой деятельности для него более очевидна.

Можно предложить и другие критерии дифференциации клиентов, более традиционные (размер компании, тип «услуги - торговля - производство» и проч.).

Бенчмаркинг

Видимо, менеджеры отдела хотели бы что-то придумать, но у них не получается. В этом случае предложенный метод не сработает. Поэтому помимо проводимых уже вами тренингов я бы порекомендовала бенчмаркинг в самом примитивном виде - изучение опыта лучших торговых компаний по книгам и журналам. Книги должны подбираться по продажам и бизнесу, с примерами и конкретными рекомендациями. Сейчас в России много хорошей переводной литературы, да и журналов по продажам и опыту компаний издается достаточно, чтобы

подцепить десяток стоящих идей за день, проведенный в библиотеке. Как этот процесс лучше вписать в работу отдела - думайте сами. Здесь есть много вариантов, например:

- каждый сотрудник отдела должен прочитывать одну книгу в месяц и, отталкиваясь от нее, выдвигать хотя бы одно предложение;
- каждый сотрудник отдела прочитывает не менее энного количества книг в месяц и выдвигает на их основе не менее энного количества предложений;
- все сотрудники отдела одновременно читают одну и ту же книгу и каждый предлагает какие-то свои решения; лучшие сотрудники награждаются, худшие - наказываются; поиск оптимального решения ведется коллегиально.

На мой взгляд, месяцев через пять-шесть ваши сотрудники накопят багаж знаний и приохотятся к творчеству - тогда и осуществится ваша мечта о подстраивании к клиенту на лету, а необходимость в бенчмаркинге отпадет.

Есть идея?

Допустим, генерация идей не является для вас самоцелью, и в конечном счете компании нужны не идеи, а рост бизнеса. Но стимуляция объема продаж уже заложена в текущей системе оплаты труда (менеджеры получают процент с продаж). Сейчас директор тратит деньги на тренинги, расходует рабочее время сотрудников всех отделов и, заметьте, креативом у вас считается, например, идея дорогих подарков. Но ведь эти подарки (а также скидки) уменьшают прибыль. Конечно, выдвигаемые идеи теоретически ведут к росту продаж (так ли это на практике, мне неизвестно), но они же и уменьшают маржу.

Раз идей нет, значит, сотрудникам невыгодно их придумывать или они просто достигли своего потолка мотивации и не готовы прикладывать дальнейшие усилия ради повышения заработка. А что если в таком случае предложить им неденежное вознаграждение?

Например, проведите конкурс идей, как увеличить продажи с минимальными вложениями, а на те деньги, которые вы потратили бы на фотоаппараты для клиентов, приобретите призы для победителей конкурса, собственных сотрудников (например, предложите им тур на двоих или абонемент в фитнес-центр). Если приз заинтересует сотрудников, то наверняка во время конкурса вы наберете идей на год вперед.

### Внутренняя диагностика

Вы спрашиваете, как провести внутреннюю диагностику. Вот те вопросы, на которые, на мой взгляд, вам придется ответить в первую очередь:

- Как воспринимают эту задачу сотрудники - позитивно или негативно?
- Считается ли работа в этом отделе более престижной, чем в других?
- Сколько рабочего времени сотрудники отдела тратят на придумывание идей? Сколько клиентов они могут обслужить за это время и какой объем продаж генерировать?
- Сколько времени тратится на попытку реализации идеи? Этим занимается один человек? Как компенсируется простоя в основной работе?
- Кто и как решает, что идею нужно апробировать?
- Кто и как решает, что идея не пошла?
- Как вы оцениваете творческий потенциал сотрудника?
- Все идеи опробуются на одних и тех же клиентах? Как клиенты к этому относятся?
- Как ваши сотрудники воспринимают творческие задания? Это удовольствие, азарт или стресс, обязанность?
- В чем цель этого проекта и можно ли ее достичь другим способом?

## Часть 2

### Продвижение

#### Вирус для туриста

#### «Секрет фирмы»

N12 (147), МАРТ 2006

компания:  
агентство «1001 тур»

сфера:  
туризм

проблема:  
не имея серьезных рекламных бюджетов, небольшая сеть турагентств делает ставку на вирусный маркетинг

Около 50% потребителей выбирают турфирму по совету друзей. Поэтому в агентстве «1001 тур» решили, что лучшей рекламой их услуг станет вирусный маркетинг. Но какой вирус запустить, чтобы клиенты посоветовали компанию знакомым?

Московское агентство «1001 тур», работающее с 2002 года, изначально делало ставку на рекламу своих услуг в интернете. «На старте это был самый удобный и бюджетный вариант с точки зрения затрат и результативности», - объясняет управляющий агентства Сергей Ватутин. К тому же на выбор носителя во многом повлияли ресурсы, которыми располагал один из учредителей - компания «Фортуна», занимавшаяся продвижением сайтов.

В 1998 году «Фортуна» зарегистрировала информационный портал [www.turizm.ru](http://www.turizm.ru), где размещала новости туристического мира, рекламу компаний, отзывы путешественников. В 2002 году был запущен еще один интернет-проект [www.turgid.ru](http://www.turgid.ru), ориентированный на поиск туров.

Когда в портфеле «Фортуна» появилось собственное туристическое агентство, обе интернет-площадки стали основным каналом для продвижения нового направления.

Пока у «1001 тура» было всего два офиса в Москве, в дополнительной рекламе агентство не нуждалось. Но теперь у него четыре офиса в столице и два в Санкт-Петербурге, и для привлечения новых клиентов потребовались новые инструменты.

#### Сетевая паутина

«В интернете мы „наследили“ хорошо. Если набрать в „Яндексе“, к примеру, „отдых в Турции или Египте“, ссылки на наше агентство будут в первой десятке, - рассказывает Сергей Ватутин.

- А чтобы потенциальные покупатели не ушли с нашего сайта на другой, мы постарались сделать его максимально полезным».

Максимально полезный сайт, по мнению менеджеров «1001 тура», помогает в первую очередь подготовиться к поездке. Для этого создали раздел «Полезные услуги»: там клиентам советуют, где купить путеводители, в каких банках арендовать сейфовую ячейку и тем самым застраховаться от краж, в каких питомниках на время отдыха оставить домашних животных. Опираясь на стандартное описание тура (категория отеля, режим питания), иногда трудно подобрать подходящий вариант. Чтобы помочь с выбором, придумали раздел «Новости». В нем менеджеры агентства публикуют отчеты по итогам рекламных туров и делятся впечатлениями об уровне отелей, экскурсионных программ. Дополнительные вопросы авторам отчетов можно задать на форуме. Стремясь представить объективную картину, на сайт добавили советы незаинтересованной стороны - бывалых туристов.

В месяц на рекламу в поисковых системах и поддержку собственного сайта тратилось не больше \$3 тыс. «Два года назад, когда стали открываться новые офисы, мы поняли: возможностей этого ресурса не хватает и нужно задействовать другие», - говорит Сергей Ватугин.

### Друзья, карты, деньги

От прямой рекламы в агентстве отказались: как показывают опросы, на нее при выборе турфирмы ориентируются не более 15% потребителей. Исключение сделали для туристических журналов, разместив рекламные блоки в обмен на баннеры издания на сайте [www.turizm.ru](http://www.turizm.ru). Вторым шагом стало обновление базы «старых друзей», где не было адресов электронной почты, необходимых для оперативной рассылки. Всем, кто покупал туры, разослали письма и предложили зарегистрироваться на сайте. Откликнулись 200 человек, среди которых разыграли приз. Попутно собрали информацию о новых клиентах.

За полтора года в базе накопилось 3,5 тыс. адресов. «Чтобы завоевать лояльность, каждого клиента мы поздравляем с праздниками, оповещаем о специальных акциях агентства, - делится секретами Сергей Ватугин. - Потребителю всегда приятно внимание, но это не гарантирует, что он рекомендует нашу компанию знакомым».

Стимулировать процесс решили с помощью дисконтных карт, выданных каждому покупателю. Предъявитель карты получает 3-процентную скидку на любой тур, в том числе «горящий», при этом на счет клиента начисляется 1% от стоимости путевки. Карту специально сделали неименной, чтобы ее можно было передавать друзьям и таким образом постоянно пополнять свой счет. В среднем туристы экономят до \$200, баланс самого активного «распространителя» приблизился к \$2 тыс.

Кроме того, с начала 2006 года «1001 тур» ежемесячно начисляет на счет клиента 5% от накопленной суммы. Проценты суммируются в течение шести месяцев, и если за это время картой никто не воспользовался, деньги сгорают. Таким образом в агентстве рассчитывают активизировать распространение дисконтных карт и заодно сгладить сезонность. Ведь пик продаж приходится на лето, зимой наблюдается заметный спад, в то время как новая программа делает выгодными путешествия два раза в год.

«В идеале мы хотим создать клуб путешественников. Есть идея время от времени устраивать встречи с теми, кто запланировал на лето поездку в Таиланд или на Сейшелы и заранее хочет узнать о стране», - поясняет Сергей Ватугин.

Недавно сеть туристических агентств «Велл» выпустила справочник о лучших пляжах мира. В «1001 туре» этот ход оценили и тоже собираются привлечь к себе внимание, издав до конца года справочник «1001 совет». Однако все задуманное в компании воспринимают скорее как поддерживающие меры и надеются отыскать иные способы привлечения клиентов. Поэтому и обращаются к опыту других рынков и стран.

## Туристическое радио

Изучая оригинальные и малобюджетные рекламные кампании, в «1001 тур» заинтересовались вирусным маркетингом. Его суть в том, что компания «заражает» потребителей интересной идеей и тем самым обеспечивает известность своему продукту или услуге.

Так, в частности, решила поступить американская компания Hershey's, выводя на рынок новый бренд шоколада Take 5. В марте компания запустила программу «На 360 градусов», где основная ставка делается на «проповедников» бренда. Ими стали промоутеры, прямо на улице предлагающие потребителям 18-34 лет (самой перспективной аудитории для Hershey's) попробовать новинку. Запустив сайт [www.thegreatestcandybarever.com](http://www.thegreatestcandybarever.com), Hershey's рассчитывает пополнять ряды «проповедников» за счет самих покупателей.

Вторым этапом программы «На 360 градусов» станет размещение на [www.aol.com](http://www.aol.com) и [www.tickle.com](http://www.tickle.com) роликов, благодаря которым любители Hershey's смогут придумать собственное 60-секундное послание о Take 5. А посетители потом выберут пятерку лучших.

«"Проповедники" бренда и попытка вовлечь потребителей в игру - отличный ход, - считает Сергей Ватугин. - Подобное наверняка сработает и в туристическом бизнесе. Тем более что основной канал для распространения рекламных вирусов - интернет, а на этой территории мы ориентируемся хорошо».

Принципиальное решение - заниматься вирусным маркетингом - в агентстве приняли. Но на практике возникли проблемы. Распространителями вируса могут быть «тайные агенты» компании или потребители, «зараженные» идеей либо выгодой. Агентству больше подходит второй вариант. База для этого создана: сформирован круг лояльных к агентству туристов и введен бонус с каждого купленного тура, подталкивающий их рекомендовать агентство знакомым. Вопрос в том, как заставить механизм работать активнее и увеличить приток клиентов.

В год «1001 тур» тратит на рекламу около \$40 тыс. Руководство готово увеличить бюджет, но не знает, как его эффективно израсходовать. Найти ответ на вопросы агентство рассчитывает с помощью читателей СФ. Как обратить лояльных клиентов в «проповедников»? Какой вирус заинтересует потенциальных туристов? С помощью каких каналов его лучше распространять?

Решения:

1/адаптируем mlm-технологии

Андрей Белякин,  
директор по продажам группы «Торговое оборудование»

Насколько можно судить, вирусный маркетинг привлекает «1001 тур» возможностью быстро и недорого получить широкую известность. Однако известность - это еще не популярность. Не успев обеспечить должное качество услуги для быстро растущего числа клиентов, можно, пожалуй, приобрести «дурную славу». Поэтому для компании главное - не как добиться известности, а как разработать хорошо контролируемую, саморазвивающуюся систему привлечения клиентов. Стоит ли выстраивать стратегию на оригинальных и малобюджетных рекламных кампаниях, которые конкуренты копируют, не дожидаясь их завершения, и проведут более успешно? Уникальность системы отношений между людьми, вовлеченных, так сказать, в каналы распространения, - вот что невозможно заимствовать, а отнюдь не оригинальный трюк.

Использование вирусного маркетинга для развития каналов распространения по сути своей не что иное, как MLM. Конечно, правильно выстроенная MLM-структура способна справиться с поставленной задачей, но только на первый взгляд. На практике за кажущейся эффективностью такой системы скрываются явные недостатки, связанные с ее применением на рынке туристических услуг.

Прежде всего она очень затратна. Оплата трех-четырех уровней MLM-пирамиды обойдется компании как минимум в 20-25% от оборота. Поэтому, глядя на 10-15-процентную маржу туристических агентств, становится очевидно, что такое агентство самостоятельно не сможет «прокормить» пирамиду. Через MLM обычно распространяют те товары, наценка на которые от производителя до конечного потребителя превышает 100-150%. Эффективность MLM в этом случае кроется не только в «вирусном эффекте», но и более дешевом способе распространения. Кроме того, для четкой и понятной работы MLM продукт и услуга должны быть достаточно стандартизованы, а туристическую услугу подгонять под требования MLM, наверное, не стоит. В туристическом бизнесе есть своя специфика: предпочтения потребителей меняются так стремительно, что здесь важнее не стандартность услуги, а персональный подход к клиенту. Несмотря на все «но», кое-что от MLM для построения саморазвивающейся системы распространения можно перенять, хотя сначала придется разобраться, какие ключевые факторы успеха (КФУ) есть в активах «1001 тура». Иначе велик риск того, что любая, даже очень мощная идея провалится либо окажется нежизнеспособной.

Фундаментом системы распространения в компании может стать группа лояльных клиентов, среди которых есть очень активные потребители (1-й КФУ). К тому же сама компания хорошо владеет интернет-технологиями (2-й КФУ) и стремится использовать оригинальные способы для развития (3-й КФУ).

Сначала среди лояльных клиентов (1-й КФУ) нужно выделить общительных людей, которые окажутся не только экспертами по туризму, но и захотят получать удовольствие и от путешествий, и от рассказов о них своим многочисленным друзьям. Именно такие клиенты должны образовать штат «проповедников». Причем «завербовать» за деньги весьма обеспеченных людей, скорее всего, не удастся, поэтому материальный стимул здесь не так важен. Интереснее другое - предложить бесплатную разработку и ведение личных интернет-страниц для каждого из «проповедников» (2-й КФУ). Ведь таким людям всегда очень хочется поделиться с друзьями и знакомыми своими впечатлениями, показать фотографии, добытые трофеи, рассказать головокружительные истории, но на это катастрофически не хватает времени.

Конечно, интернет открыт для всех, только вот таким людям часто жаль тратить время, свободное от работы и путешествий, даже на расклейку фотографий в альбоме - что тут говорить о создании интересной веб-страницы! Поэтому очевидно, что помощь по выкладке фотографий, сделанных во время поездок, сочинение историй «от имени и со слов» в стилистической манере каждого путешественника будет воспринята с восторгом. Каждая страница должна отражать личность ее «хозяина». Никакого стандарта - только то, как видит мир этот человек. Главное, что теперь можно легко делиться впечатлениями со своими друзьями, не тратя времени на приобретение навыков веб-дизайнера и ведение своей страницы: достаточно всего лишь приятно поболтать после очередной поездки со своим личным менеджером из «1001 тура» и передать диск с фотографиями.

А что получает «1001 тур» взамен? Прежде всего огромную аудиторию всех тех, кому интересны путешествия, в лице друзей «проповедников», их знакомых, знакомых этих знакомых и т. д.

Механизм действует следующим образом: на вашем сайте появляется окно для ввода «волшебного слова», именно слова, а не традиционного логина и пароля. Тот, кому «проповедник» сообщил свое «волшебное слово», попадает в удивительный мир приключений человека, знакомого лично либо через друзей. Помимо многих интересных вещей, на этой странице есть окно бронирования, но только тех туров, которые владелец страницы считает лучшими, иными словами, «авторские маршруты». Если эти туры будут из общего списка, то здесь стоит предложить более привлекательные условия, чем на самом сайте «1001 тура» (например, по набору опций; хотя, конечно, и более низкая цена выглядит заманчиво). Окно бронирования желательно снабдить надписью: «Прошу забронировать тур на специальных условиях, предоставляемых мне лично, для моего лучшего друга».

Конечно, можно, выплачивать комиссионные с каждого бронирования владельцу «волшебного слова». Однако, выпячивая комиссионные на первый план, легко нарушить доверительный и искренний тон в отношениях «проповедников» и потенциальных потребителей либо привлечь в ряды «проповедников» не тех, у кого есть опыт и желание делиться впечатлениями с близкими людьми, а тех, кому просто нужны деньги.

Понятно, что малобюджетной эту схему не назовешь, ведь кроме повседневной работы «1001 туру» придется много контактировать с «проповедниками», обслуживать их личные страницы - а все это не только стоит немалых денег, но и требует неординарных способностей и усилий (3-й КФУ).

Нужно помнить, что описанная схема хотя и напоминает MLM, но им не является, поскольку использует лишь один уровень распределения. Именно поэтому не стоит ожидать информационного взрыва и быстрого успеха, результаты станут заметны спустя какое-то время. Зато эта система очень устойчива: ее невозможно украсть или скопировать, потому что ее главная сила - ваши отношения с «проповедниками» и их багаж впечатлений, весьма кстати хранящийся у вас на сайте.

2/из уст в уста

Михаил Сенин,  
директор представительства компании ТМС

Рассмотрим пять способов вирусного маркетинга, основанных на древнем, как мир, приеме - «из уст в уста».

#### Фальшивые потребители

На многих сайтах размещают несложный опросник, где добровольцев просят ответить, как они узнали о существовании ресурса: из прессы, по телевидению, благодаря ссылке с другого сайта и т. п. Проверьте: ответом-лидером почти всегда будет «узнал от знакомых». Американцы называют такую схему распространения информации word of mouth, то есть «из уст в уста». Более трех четвертей 15-17-летней аудитории Великобритании приходят на веб-сайты, рекомендованные друзьями. Привлечение новых посетителей с помощью «устной рекламы», которая провоцирует какие-то обсуждения во время перерыва на ланч и на отдых или вызывает массовое паломничество на сайт, известно как вирусный маркетинг.

Конечно, изустная реклама - не изобретение современных маркетологов. Для начала приведем любопытный эпизод из книги «Искусство рекламировать: Практическое руководство для составления объявлений, реклам, каталогов и проч.», изданной в 1913 году: «Вот вид уличной рекламы, не требующий больших затрат, но тем не менее весьма действительный. Заключается он в следующем. В вагоне конки, которые в Париже, как, впрочем, и повсюду, бывают набиты битком, на одной из центральных скамеек сидят два господина и ведут между собой оживленный разговор такого приблизительно содержания:

- Скажите, пожалуйста!.. Я, признаться, давно собирался спросить у вас, где вы покупаете ваше белье?

- Что такое?

- Представьте себе, никак не могу наготовить воротников и манжетов.

- Старая песня!

- Серьезно. Несчастье, говорю вам, настоящее. Пробовал покупать в разных магазинах, платить разные цены. Все равно, только выброшенные деньги. Никуда не годятся. Пачкаются, ломаются, что хотите. Стоит масса денег, и одни только неприятности. Чуть ли не каждый день приходится менять. Вот я и смотрю на ваши воротники. Они мне почему-то нравятся. Скажите, они хорошо носятся?

- Великолепно!

- А вы не можете мне сказать, где вы их покупаете?

- С удовольствием, но это целая история.

- Пожалуйста!

Начинается длинный рассказ о том, как обладатель великолепных воротников довольно продолжительное время мучился и терзался благодаря плохим воротникам, сколько вследствие этого он пережил неприятных минут. Вплетается сюда и какая-нибудь окончательно гипнотизирующая публику романтическая история. Ее печальный исход, по словам рассказчика, имел место тоже благодаря плохому воротничку, так как... и т. д. Эти несчастные воротнички чуть с ума его не свели. Пустышная вещь - воротничок, но это ужасно действует на нервы, раздражает. Спасибо одному приятелю, который дал ему адрес того магазина белья, где он с тех пор постоянно и покупает, - и вполне доволен.

- Где же этот магазин помещается? - спрашивает уже кто-то из посторонних.

- Там-то и там-то.

Несколько минут оба господина молчат. Затем счастливый обладатель великолепного воротника восклицает:

- Да что! Разве только это: какое там обхождение с покупателями, какая вежливость, услужливость!.. А вот мы и приехали! - прерывает он самого себя, и оба господина высаживаются.

Оба эти господина - агенты фабрики белья».

Времена меняются, а голубая мечта любого маркетолога - создать ажиотаж вокруг своей торговой марки, сделать ее узнаваемой - остается прежней. С одной стороны, не использовать при этом всевозможные офлайн-средства продвижения своего интернет-проекта наряду, разумеется, с онлайн-средствами - непозволительная самонадеянность. С другой стороны, зачем интернет-пиарщикам открывать козырные карты? Поэтому информация о вирусном маркетинге крайне скудна, и схемы толком нигде не описаны. Давайте попробуем выделить эту составляющую интернет-маркетинга. Вариантов ее воплощения не так уж и много, хотя возможностей реализации - пруд пруди.

## Лидеры мнений

Один из самых мощных способов вирусного маркетинга - привлечь лидеров мнений, то есть тех, кому доверяют остальные. Нешуточную результативность этого способа наглядно демонстрирует хорошо известная в узких интернет-кругах «воронка Морейниса».

Аркадий Морейнис, директор сайта Price.ru, объясняет действие «классической воронки» на примере покупки компьютера через сеть: «Все покупатели компьютерной техники делятся на две неравные группы: на так называемых „компьютерщиков“ и так называемых „чайников“». Специфика покупок компьютерной техники состоит в том, что „чайники“ обычно пользуются советом „компьютерщиков“ при выборе того, что они будут покупать, и нередко места, где они будут покупать. Поэтому одной из достаточно эффективных стратегий продвижения компьютерных торговых марок, новых продуктов и стимуляции продаж может оказаться усиленное влияние на „компьютерщиков“ с тем, чтобы они распространяли это влияние на оставшуюся категорию „чайников“. Каким образом можно достать „компьютерщиков“? Ответ очевиден: конечно, в интернете, потому что настоящий „компьютерщик“ по определению обязательно подключен к интернету. Таким образом, проводя свою маркетинговую кампанию в киберпространстве, можно значительно уменьшить затраты (за счет ограничения аудитории), но не потерять нужного эффекта».

Кстати, многие фирмы, заказывавшие рекламу на Price.ru, были одновременно удивлены и недовольны, когда выяснилось, что после проведения кампании мало кто из пришедших в магазины людей узнал о фирме через интернет. Зато львиная доля опрошенных ссылалась на «совет знакомых». То есть «чайники», не видевшие никакой рекламы в сети, отправились в магазины по совету «компьютерщиков». Преимущества такого подхода - внимание создателей сайта сосредоточивается на более узкой группе людей. Если перефразировать известный принцип Парето, то он как нельзя лучше подойдет к этой ситуации: «20% пользователей приводят 80% клиентов, и 80 оставшихся процентов пользователей приводят 20% клиентов».

#### старые друзья

Еще один способ влияния на умы потенциальных заказчиков использует компания ASBIS. В отличие от мелочных заигрываний с посетителями под общим названием «сдай e-mail друга (а лучше сразу десять) и получи свою корзину печенья и бочку варенья», Asbis.com не делает ставку на мальчишей-плохишей. Идея состоит в том, чтобы использовать страсть наших соотечественников к рассылке забавных картинок и прочих веселостей на благо всем. Такая стратегия ASBIS предполагает, что, заинтересовавшись новой маркетинговой программой или новостями, человек захочет послать своему другу забавную виртуальную открытку с предложением подписаться на рассылку или посетить конкретную страницу корпоративного сайта. Причем друг в свой почтовый ящик получает извещение, от кого и по какому поводу пришла открытка, и, собственно, ссылку на URL. Если он знает отправителя и думает, что тема письма ему интересна, то идет по ссылке и совмещает приятное с полезным. Если нет - просто удаляет письмо. Вообще концепция «скажи другу» - это новое направление растущего как на дрожжах e-mail-маркетинга. Негативная сторона такого подхода проявляется лишь тогда, когда люди получают материальный стимул для распространения рекламы среди своих друзей, что в конечном счете создает напряжение между потребителями и продавцами и снижает доверие к мнению таких горе-знакомых. Но если письма действительно посылают друзья, а не PR-менеджеры заинтересованных компаний, то эффективность такой «рекламы» резко возрастает, и популярность подобной схемы, несомненно, будет набирать обороты.

#### Засланные казачки

Описанные выше случаи - варианты бесплатного пиара в интернете. Но можно добавить сюда и финансовую составляющую. Никто не мешает при необходимости нанять несколько человек, постоянно обитающих в популярных чатах, на телеконференциях или «эхах» Fido, чтобы они незаметно подбивали остальных посетить тот или иной сайт, купить в онлайн-магазине какой-либо товар и т. п. Важно, чтобы эти люди имели определенный вес в своих кругах. Так вот, по словам вице-президента Cluve Corporation Андрея Себранта, при одинаковых расходах на показ миллиона баннеров или наем десяти фидошников второй вариант значительно результативнее! Ни один другой маркетинговый канал не дает такого эффекта. Надо сказать, что любое уважающее себя интернет-агентство имеет своих «засланных казачков» на конференциях, форумах или в листах рассылки, где присутствует интересная им аудитория. Таких людей нетрудно вычислить: достаточно некоторое время провести на определенном форуме или просто внимательно почитать архив. Эта схема влияния, конечно, несовершенна, но что вообще совершенно? Зато почти наверняка каждый новый «Ваня с мороза» будет тотчас обработан аборигенами с отличной маркетинговой подготовкой. Самый лучший вариант обработки - дожидаться, пока некто задаст вопрос. Естественно, вопрос связан с темой форума, но ответ на него подготовлен заранее и помещен на раскрываемом

сайте. После этого достаточно дать ссылку на страницу с ответом, и человек самостоятельно идет в нужном направлении. Обе стороны довольны - один нашел решение проблемы, а другой сделал свое дело. Кстати, ответ будет «работать» еще некоторое время: любопытствующие захотят увидеть ответы на сообщение, пока они не уйдут в архив. Если никто вопросов не задает, ангажированная персона вполне справится с задачей сама: под другим именем (с другого адреса) отправит вопрос и на него же ответит.

### Сплетники и халявщики

Помните пассажиров конки, оказавшихся рекламными агентами? Несмотря на то что используемый ими прием был придуман в начале XX века, он действует до сих пор. Свежий пример - раскрутка сайта Molotok.ru. Кроме прямой рекламы менеджмент использует сеть из 30 агентов, привлеченных для распространения слухов о сайте в разных сообществах. Можно попробовать отличить их по майкам или значкам с символикой «Молотка».

Кстати, логотип на бейсболке и прочих аксессуарах с обязательным именем интернет-магазина не мешает выступать этим вещам в качестве «подарков» на многих сайтах, заинтересованных в своем паблисити. Народ по-прежнему любит халяву: пусть плакатик, но даром. Таким образом, тем, кто делает заказ не в первый, а в энный раз или набирает товаров на какую-то сумму, e-commerce-проект дарит вещь, которая потом будет служить немой - но от этого не менее запоминающейся - передвижной рекламой организатора такой «раздачи слонов».

В этом случае стратегия «выиграл - выиграл» проявлена не вполне отчетливо: чтобы проверить информацию о рекламируемом товаре, человеку придется заглянуть на сайт. А окажется ли реклама лживой или посетитель действительно удовлетворит свои потребности - вопрос к создателям услуги.

В заключение подчеркну, что международный опыт также подтверждает эффективность передачи информации от человека к человеку. По сообщению Forrester.com, 56% опрошенных UK Internet User Monitor (Великобритания) были привлечены на сайты вирусным маркетингом. Поэтому маркетологи веб-сайтов, ориентированных на рынок конечных пользователей (b2c или c2c) и желающих добиться популярности, должны создавать условия для тотального распространения вируса успеха, который передается зрительно-слуховым путем. Подумайте, может, это пригодится и вашему бизнесу?

### 3/как добиться лояльности

Андрей Албитов,  
руководитель отдела продаж департамента консалтинга агентства «Росбизнесконсалтинг»

Как помочь компании «1001 тур»? Я бы предложил компании три решения проблемы.

### Подарки вместо скидок

Как продавец, я много экспериментировал со скидками, изучал опыт коллег и понял, что скидки развращают покупателей и ведут к серьезному снижению прибыли. Если вы предложили один

раз уступить 5%, то потом люди не согласятся на меньшую скидку (или начнут обижаться), требуя такую же - независимо от категории услуги, условий продажи и проч. Поэтому лучше заняться подарками. Во-первых, это снижение издержек и рост прибыли. Во-вторых, так можно выделиться - чем не идея для вирусного маркетинга: скидки есть у всех, а вот интересные подарки встречаются крайне редко.

Какие подарки в пределах 1 тыс. руб. можно предложить клиентам?

Оплатите печать 50-100 цифровых фотоснимков (их наверняка всем будут показывать и обязательно скажут, что они бесплатные от турфирмы). Думаю, договориться о приличной скидке с салоном печати не составит труда: такой постоянный и крупный клиент, как вы, всегда ценится.

Поскольку большинство женщин обожают всякие процедуры и вообще подготовку к отпуску, то дайте клиенткам возможность провести 30-50 минут в солярии для подготовки к загару на море. А кого-то заинтересуйте бесплатным маникюром или стрижкой.

Присмотрите в ИКЕА или ОБИ пальму. Горшок оформите в соответствии с вашей фирменной символикой, возможный слоган: «Купите море! Пальма в подарок!»

Оплатите клиенту такси в аэропорт.

А кто откажется от ящика пива, бананов, ананасов и т. п. Главное, чтобы всего было много - тогда человеку придется поделиться подарком с друзьями, родственниками и рассказать о фирме.

Что касается сокращения издержек, то приведу такой пример. Допустим, вы продали тур на 1 тыс. и 1,2 тыс. у. е. Делая 5-процентную скидку, вы потеряете 50 и 60 у. е. соответственно. А предложив каждому подарок стоимостью 50 у. е., напротив, сэкономите 10 у. е. Судите сами: если у вас 1 тыс. покупателей, то подарки помогут сэкономить 10 тыс. у. е.

Подарки лучше разбить на категории, чтобы не выслушивать претензий клиента («Я купил у вас на 3 тыс. у. е., а вы мне дали это фуфло...»): до 1 тыс. у. е., до 3 тыс. у. е., свыше 3 тыс. у. е.

Опрос среди клиентов поможет вам понять, какие подарки наиболее привлекательны. Кстати, часто люди выбирают далеко не самые дорогие подарки. Например, я опрашивал своих покупателей и предлагал на выбор ручку Parker, алкоголь (бутылку вина или ликера), подарочный сертификат «Арбат Престиж», билет в театр или кино, книгу. Большинство выбрали книгу (оптовая цена 100 руб., тогда как другие подарки были в полтора-три раза дороже). На втором месте оказался алкоголь, на третьем - ручка.

Я советую менять подарки каждый сезон, иначе конкуренты начнут копировать. И самое главное: старайтесь дарить не просто подарок, а эмоции - чтобы у клиентов возникло желание рассказать о фирме другим.

### Визитные карточки «1001 тура»

Поскольку конкурировать по цене или ассортименту с крупными операторами слишком трудно, надо разработать эксклюзивные туры компании и как можно больше пиарить их в СМИ и интернете (форумы, блоги, e-mail-реклама и т. п.). Цена таких туров должна быть выше средней, а иногда высокой. Желательно сформировать 10-15 авторских программ, которые станут своеобразными визитными карточками компании, и потом добавлять по две-пять в сезон, а неудачные выводить с рынка. При этом, конечно, продолжать торговать и обычными пляжными турами, пытаясь заработать с оборота, в то время как эксклюзивные туры будут приносить прибыль благодаря авторской наценке.

Многих женщин заинтересует тур «Подготовка к родам». Предложите беременным двухнедельный отдых в спокойном месте, пригласите акушера, который попутно читает лекции по подготовке к родам, ведет фитнес. Такие группы можно комплектовать круглогодично, сезонность в них не сильно выражена.

Тематические туры дают неограниченное поле для фантазии, чтобы произвести впечатление на людей и потом заставить делиться впечатлениями. Например, организуйте тур «В Чехию с „Ночным дозором“» (по книге Лукьяненко, с посещением мест, с которыми связаны события

книги) и пригласите в качестве ведущего кого-то из артистов второго плана одноименного фильма. Или предложите тур «Лучшие дискотеки Лондона (Парижа, Мадрида и т. п.) с диджеем „Европы Плюс“»: семь дней - семь дискотек, и никаких музеев - только развлечения. Чтобы оценить, какие туры более перспективны, можно составить их примерное описание и узнать мнения клиентов: нравится или нет, сколько они готовы потратить на тур, что еще хотели бы в него включить и т. п. А затем усовершенствовать программу.

#### Корпоративные клиенты и перспективные группы

Договоритесь с отделом кадров крупной компании о проведении презентации туров. Пусть кадровики выделяют место, время и предупредят сотрудников о вашем приходе, обзвонят руководителей подразделений и проч. Скажите, что если сможете продать в офисе, допустим, 20 путевок в течение двух-трех месяцев, то отправите сотрудника отдела кадров или генерального директора на отдых бесплатно. Или пусть компания сама выберет лучшего сотрудника и наградит его вашей путевкой.

Выделите перспективные группы потенциальных клиентов. Подумайте о турах для верующих (хадж в Мекку, христианские святыни и т. п.); для родителей с детьми до трех лет; для спортивных, литературных или музыкальных фанатов; для сексуальных меньшинств. Найдите свое нестандартное содержание тура: не все любят ходить по развалинам и музеям, которые почти всюду одинаковы.

Кстати, я когда-то проводил опрос среди маркетологов и вот его результаты.

Кто самые лояльные покупатели?

Родители (те, кто покупает товары или услуги для детей) - 97 (36%)

Сексуальные меньшинства - 52 (19,3%)

Музыкальные фанаты - 49 (18,2%)

Футбольные фанаты - 45 (16,7%)

Другое - 26 (9,6%)

Всего: 269 голосов

Итак, определяйте своих клиентов и добивайтесь их лояльности!

4/чтобы заразить клиента, нужно заболеть самому

Антуан Монсада,  
частный консультант, Барселона

Уверен, что как только компания «1001 тур» заболит вирусом С («Мы лучшие А для В», где А - агенты по организации отдыха, а В - люди, желающие отдохнуть), возникнет необходимость срочно открывать новые офисы, потому что поток клиентов начнет увеличиваться.

Если добровольно заболеть вирусом С в «1001 туре» не получится, то любые траты по привлечению В - будь то 40 у. е. или 4 млн у. е. - окажутся малоэффективны.

Установлено, что побочным эффектом вируса С является индивидуальная плюс коллективная генерация идей и подходов, которые позволяют привлечь внимание и средства В. Поэтому В с большим удовольствием обращается в организацию, активно болеющую вирусом С.

По моей информации, вирус С - довольно редкое заболевание и заражение им стоит многих трудов, а иногда и больших денег.

Желаю удачи в вирусном маркетинге!

P. S. Еще хочу напомнить, что ваш сайт посещает множество конкурентов, которые с легкостью могут скопировать все ваши акции, а порой и превзойти вас самих.

5/за компанию!

Инга Орлова,  
тренер компании «Энергокаскад»

Для меня точно оказалась сложной информация про ежемесячное увеличение на 5% накопительной суммы скидки, которая сгорает через полгода, если не используешь льготу. Для обычного потребителя, на мой взгляд, это чересчур сложная система. А вот какое найти решение... Недавно, собираясь в отпуск, я впервые осталась без компании: у друзей неожиданно возникли «обстоятельства», а ни одна турфирма не предложила отдыха для тех, кто летит один, но не любит отдыхать один. Но ведь многие ищут себе компанию для отдыха и через газеты, и через интернет (естественно, я не имею в виду «спонсорство отпуска», поиск знакомств для секса и флирта). Вот если бы существовала фирма, которая целенаправленно занималась бы организацией отпуска для таких людей!

б/как обратить лояльных клиентов в «проповедников»?

Татьяна Максимова,  
менеджер по рекламе и маркетингу «Навгеоком»

Для начала я бы подчеркнула, что речь может идти о двух разных типах людей: лояльных клиентах и «проповедниках». От первых вы получаете доход за счет их активных путешествий, от вторых - благодаря их пропаганде.

Каков портрет идеального клиента?

Он отдыхает не менее двух раз в год, покупает туры только у вас и оставляет теплые отзывы на сайте.

А каков портрет идеального «проповедника»?

У него широкий круг общения в целевой аудитории, его мнение имеет вес для этих людей, он готов привлекать клиентов - вероятно, из-за личной выгоды, рассчитывать на большое число альтруистов не стоит.

Итак, задача компании - найти таких людей, которые могли бы стать «проповедниками».

Думаю, на роль «проповедников» подойдут секретари (офис-менеджеры и т. п.) компаний среднего размера. В обязанности такого человека входит бронирование гостиниц и отелей для сотрудников, а в идеале и координация социальных программ (медицинские страховки, спортзалы и проч.).

Сейчас, как правило, все сотрудники компании имеют страховые полисы одного страховщика - одинаковые пластиковые карты. А вот турфирмами пользуются разными. Почему бы не предложить корпоративную программу, чтобы все сотрудники могли бы получать ощутимую скидку для личных поездок, а компания - для деловых? Даже минимальный пакет услуг турфирмы может включать бронирование отелей и билетов, трансфер, визовую поддержку, культурную программу, что, безусловно, заинтересует не только компанию (например, при

проведении некоторых корпоративных мероприятий, оформлении командировок и т. д.), но и сотрудников. При желании пакет услуг можно расширять, предлагая:

- групповые поездки в пансионаты и дома отдыха;
- групповые поездки в детские лагеря;
- скидки при аренде конференц-залов;
- бронирование гостиниц в городах России.

Найти таких клиентов среди крупных компаний будет непросто. Во-первых, за бронирование билетов, корпоративные мероприятия и социальные программы там отвечают разные люди, во-вторых, они, как правило, уже наладили работу с какой-то фирмой. А вот среди компаний средней руки можно без труда найти клиентов. Для турфирмы выгода от такого сотрудничества очевидна: потратив время на переговоры лишь с одним человеком и заключив договор, вы раздадите сразу 50-200 своих карт, при этом гарантированно получая некоторый объем «деловых» заказов. Для фирмы-клиента программа тоже привлекательна, ведь за счет роста объема «личных» поездок она получит большую накопительную скидку на деловые поездки, бонусные бесплатные туры и т. д. А сотрудники компании смогут не только воспользоваться скидками, но и заключать договоры и бронировать отели, не выезжая в офис турфирмы. Скажем, через интерфейс для бронирования секретарь отправляет заявки в офис турфирмы, а затем все общение происходит с помощью курьера - привезти договор, забрать, отвезти загранпаспорта. Короче, full service.

Не знаю, насколько реалистична описанная мною схема, но главное, что я хочу сказать: компании необязательно тратить силы на то, чтобы превратить в «проповедников» имеющихся клиентов, - ищите более прибыльных «проповедников» среди определенных типов людей или представителей определенных профессий.

#### 7/программа лояльности

Светлана Полонская,  
менеджер по продажам компании Scandinavian Airlines System (SAS)

Разбейте владельцев карт на три группы по частоте покупок и стоимости приобретенных туров:  
первый уровень - начальный;  
второй уровень - более одной покупки в течение шести месяцев;  
третий уровень - более трех-четырёх покупок в течение шести месяцев.

Предусмотрите возможное перемещение владельцев карт между уровнями: например, если клиент в течение шести месяцев не приобрел туров, его статус понижается, и наоборот. Заинтересуйте клиента дополнительными бонусами по карте, если он рекомендует фирму своим знакомым.

При формировании рассылки с предложениями турпродуктов учитывайте, на каком уровне находится клиент.

Предоставляйте дополнительные сервисы или продвинутый набор услуг только клиентам второго-третьего уровней. Это может быть покупка в кредит, персональный консультант, бесплатная доставка и проч.

Предусмотрите для клиентов третьего уровня, обладателей наибольшего количества накопленных бонусов, поощрения - ознакомительные поездки, подарки от компании или дополнительные скидки.

Чтобы удержать клиентов, попробуйте объединить усилия с другими компаниями по аналогии альянса 777 777+.

8/дарите друг другу отдых!

Майкл Витт,  
Новосибирск

В свое время мне очень понравилась книга Сета Година «Идея-вирус? Эпидемия!», где рассказывалось о тактике распространения открыток одного из самых крупных рекламных агентств Японии Nakuhodo Inc. Прочитую автора книги:

«В Японии принято на Новый год посылать друг другу открытки. Каждая открытка - это еще и лотерейный билет: отправив ее, вы можете выиграть небольшой приз (например, радиоприемник или велосипед).

Nakuhodo активно использует в своей работе интернет. Вы можете отправить открытку этой компании по электронной почте. Абсолютно бесплатно. Nakuhodo тоже проводит лотерею. Но вот в чем изюминка. Выигрывает не только тот, кому адресована открытка, - отправитель получает точно такой же приз. Чем больше открыток вы отправляете, тем больше шансов доставить радость себе и друзьям.

Эта программа не просто превратилась в вирус, она вызвала настоящую эпидемию. В 1998 году 25% жителей Японии, имеющих доступ в интернет, хотя бы однажды воспользовались услугами Nakuhodo».

Изюминка агентства Nakuhodo и есть та самая идея-вирус, способная изменить положение компании, в частности туристического агентства, на рынке.

И в России на праздники (дни рождения, годовщины свадеб, День святого Валентина, 8 Марта, Новый год и т. д.) принято дарить друг другу открытки. Представьте, что каждая открытка агентства «1001 тур» - это еще и лотерейный билет, который можно отправить по электронной почте с сайта компании, портала mail.ru или сетевого пейджера Rambler-ICQ, кстати, любезно напоминающего о днях рождения ваших абонентов. Дайте получателю открытки шанс выиграть приз (сувенир, какую-нибудь скидку) или суперприз - полностью оплаченную путевку.

И главное. Выигрывает не только тот, кому адресована открытка: отправитель получает точно такую же путевку, скидку или сувенир. Чем больше открыток вы отправляете, тем больше шансов доставить радость себе и друзьям! Тем выше возможность выиграть.

9/ставка на блоги

Кира Обухова,  
PR-менеджер компании «Комкон-СПб»

Предлагаю решать проблему «1001 тура» с помощью блогов (сетевых дневников). Во-первых, стоит создать блог самой компании и регулярно информировать о новых турах, дополнительных услугах, скидках, различных акциях. Во-вторых, предложить клиентам турфирмы помещать здесь свои путевые дневники и делиться впечатлениями от поездки. И наконец, поручить сотрудникам вести блоги. Это поможет раскрутить имидж компании и сделает общение специалистов с клиентами более индивидуальным. Естественно, блоги компании и сотрудников должны взаимодействовать с уже существующими «профильными» известными блогами ru\_travel, ru\_tourizm, ru\_chief\_trip.

10/клуб любителей бесплатного отдыха

Сергей Пономарев,  
директор компании АКК, Барнаул

Предлагаю на сайте компании открыть страницу «Клуб любителей бесплатного отдыха». Чтобы стать членами клуба, надо убедить определенное количество клиентов приобрести путевки в компании «1001 тур». По результатам работы распространителю начисляются бонусные очки. Можно усложнить систему и дать право тем, кто уже является членом клуба, набирать себе распространителей - пять-десять человек, которые, обеспечив турфирме опять же пять-десять новых покупателей, смогут стать членами клуба и сами набрать себе распространителей. В этом случае член клуба и его распространители делятся друг с другом очками, допустим, в соотношении 30:70. Этот прием из сетевого маркетинга здесь вполне уместен.

Для идентификации связи покупателя с конкретным членом клуба либо распространителем удобно ввести специальные визитки с номером распространителя. Сами визитки можно высылать в электронном виде по e-mail распространителям - они сами их распечатают и раздадут потенциальным клиентам турфирмы. Накопившие определенное количество очков члены клуба отправляются в путешествие за счет турфирмы, а сама акция широко освещается на сайте компании и в почтовых рассылках.

11/строим mlm-сети

Динар Гарипов,  
директор компании АУЕ, Казань

Предлагаю два варианта распространения вируса для различных типов клиентов.

Вирусоноситель в обоих вариантах - клиент, купивший тур.

Вариант 1. Офлайн-клиенты, которые не посещают сайт компании «1001 тур».

Такие клиенты при заражении вирусом путешествия (то есть покупке тура) получают пять дисконтных карт, дающих в зависимости от суммы купленного тура определенную скидку. Клиент эти карточки раздает своим друзьям, которые, приобретя путевку, могут стать вирусоносителями.

Каждый вирусоноситель получает процент от сумм тех, кого заразил. Уровень заражения стоит ограничить, например, пятью ступенями - тогда процент от купленного тура выдается только пяти вышестоящим вирусоносителям. При должном старании вирусоноситель может получить путевку почти бесплатно.

Вариант 2. Клиенты, которые посещают сайт компании «1001 тур».

Каждый купивший тур через сайт имеет пять кодов для регистрации своих друзей.

Зарегистрировавшись на сайте и введя полученный код, «жертва» вирусоносителя приобретает скидку, аналогичную дисконтной карте, на сайте туроператора. И, естественно, каждый вирусоноситель получает свой процент от тех, кого заражает.

Можно первый вариант сделать дополнением ко второму и вместо дисконтных карт раздавать карты с напечатанным кодом регистрации и инструкцией.

При запуске вирусной эпидемии желательно активизировать баннерную рекламную кампанию, например, такого содержания: «Внимание! Вирус путешественника! Зарази своих друзей и получи противоядие бесплатно!»

## 12/дневник путешествий

Ксения Сазонова,  
начальник отдела по работе с клиентами ООО СК «Олимпия»

Вирусный маркетинг успешен в одном только случае: когда представитель целевой аудитории воспринимает рекламу добровольно и с удовольствием. Каждый из нас, возвращаясь из отпуска, показывает фотографии друзьям и коллегам, делится радостью и немного хвастается. А тут есть чем похвастаться: такие фотоальбомы не продаются. Их просто дарят. В компании «1001 тур».

### План действий

Разбейте клиентов на несколько целевых групп. Например, по возрасту, достатку, предпочитаемым странам или видам отдыха.

Разработайте макеты фотоальбома для каждой группы.

Поместите в альбом, украшенный вашей фирменной символикой, справочную и контактную информацию.

Включите в альбом страницу «Будь щедрым», содержащую купоны на скидки и бонусы, которые можно легко отделить и раздать друзьям-родственникам.

Пронумеруйте дневники и проводите розыгрыши призов или конкурсы на лучшую фотографию среди владельцев дневников по теме: «Наш гид», «Экскурсии» и т. д.

И будьте уверены: показывая альбом, довольный путешественник не забудет сказать своим родственникам, друзьям или коллегам: «Поедете на отдых с „1001 туром“ - получите такой же Tour Diary».

## 13/тур-конструктор

Сергей Машковцев,  
специалист по оценке персонала группы предприятий «Омский бекон»

Создайте с помощью игры онлайн-конструктор туров.

Пусть участник игры, ваш потенциальный клиент, сам придумывает тур в одной из типовых номинаций - например, экстремальные туры, пляжные туры и т. д. Игрок разрабатывает основные параметры оптимального, по его мнению, тура (маршрут, продолжительность путешествия, количество участников, условия питания и проживания, культурная программа, примерная стоимость).

Лучший тур выбирают как волевым решением агентства, так и голосованием посетителей сайта. Причем оценивайте тур как хотите: с точки зрения ожидаемой прибыли либо за оригинальность и качество решения. Победитель получает бонус, в частности баллы или условные единицы. Затем они конвертируются в скидку от суммы тура, который он у вас приобретет.

Туры, разработанные игроками, должны храниться на сайте, чтобы ваши клиенты без труда могли заказать себе понравившиеся программы. В этом случае автору, чей тур куплен, начисляются баллы (система «рантье»).

Участие в такой игре будет полезно всем. Даже если оно не принесет прямой материальной выгоды, то наверняка поможет лучше подготовиться к отпуску и выбрать наиболее подходящий вид отдыха. К тому же предложение подобной «кастомизации» станет уникальным позиционированием агентства «1001 тур».

14/лишние магнитики

Игорь Кубраков,  
старший системный аналитик ОАО «Вымпелком»,  
и Анна Кубракова,  
агент пассажирской службы авиакомпании Lufthansa

Дарите клиентам, которые купили тур, сувенирные магниты с вашей контактной информацией и фирменной символикой, причем обязательно несколько штук. Такие магниты удобно прилепить к холодильнику. Вернувшись из отпуска, каждый путешественник начнет раздавать друзьям, родственникам и коллегам сувениры. Вот тут-то ваши «лишние» магнитики будут весьма кстати. Оказавшись на холодильнике тех, кто еще не выбрал себе оператора, они станут постоянно напоминать о фирме и, возможно, склонят выбор потенциальных клиентов в вашу пользу. К тому же себестоимость таких магнитов весьма невелика.

15/поиск сокровищ

Андрей Алексеенко,  
главный специалист ООО «Черкасский ДОК»

Организуйте поиск сокровищ - естественно, с необходимым приключенческим антуражем и хорошими призами. Разработайте тематические туры «За пиастрами Флинта» или «Сокровища Аграбы» и т. д. Привлеките исторические легенды и мемуары искателей сокровищ. Сегментируйте эти туры на активно-экстремальные (для молодых) и интеллектуально-квестовые, ближе к детективным (для клиентов в возрасте). Такое сочетание игры и отдыха, думаю, заинтересует потенциальных покупателей и заставит их это обсуждать.

16/самый лучший вирус - это вирус, приносящий тебе прямую выгоду

Надежда Шершнева,  
маркетолог компании РБТ

Предоставьте клиентам скидки или дополнительные услуги. Это будет отличной мотивацией для многих распространять вирус - информацию о вашей компании. Выгода в этом случае и для

«переносчика вируса», и для «жертвы» обоюдно. Самый лучший вирус - это вирус, приносящий тебе прямую выгоду.

17/вирусный рингтон

Людмила Гиндулина,  
директор ООО «Два льва»

Придумайте рингтоны для мобильных телефонов, передающие звуки, характерные для той или иной страны, так сказать, ее звуковой имидж. Выложите мелодии на своем сайте или дарите на дисках вместе со справочными материалами.  
Объявите конкурс на создание самого оригинального (экзотичного, яркого и т. п.) рингтона. Уверена, что такая мелочь, как мелодия сотового телефона, не только продлит у клиентов «1001 тура» приятные ощущения от поездки, но и станет поводом рассказать о компании друзьям, которые наверняка заинтересуются оригинальным звонком.

Мобильный дебютант

«Секрет фирмы»

N19 (106), МАЙ 2005

компания:  
Soutec

сфера:  
производитель мобильных телефонов

проблема:  
вывод нового брэнда  
на  
высококонкурентный потребительский рынок при ограниченных маркетинговых бюджетах

Компания Soutec - один из крупнейших китайских производителей мобильных телефонов. Но в России преимуществ раскрученного брэнда и многолетнего опыта работы у нее нет. На высококонкурентный российский рынок Soutec вышел всего несколько месяцев назад и уже начал испытывать на себе превратности судьбы нового игрока.

The best from the east

Гуанчжоу - город в южном Китае, где находится парк высоких технологий, местная Силиконовая долина. На базе института, входящего в этот парк, в 1999 году была создана компания Soutec. Сейчас она входит в тройку китайских лидеров по объемам продаж сотовых телефонов: в 2004 году по всему миру компания продала 7 млн трубок, а ее оборот достиг \$1 млрд. Глава представительства Soutec в России Кирилл Михайлов три года провел в Китае, свободно владеет китайским языком. Китаем он увлекается давно, а вот мобильной связью - не очень: «Когда я был в Китае в долгосрочной командировке, мои российские партнеры заинтересовались рынком сотовой связи. Я провел для них маркетинговое исследование и познакомился с китайскими производителями. А потом оказалось, что с директором Soutec по экспорту мы живем неподалеку. Через некоторое время знакомство завершилось переходом в эту компанию. Моей миссией стал вывод компании на российский рынок». Мобильные телефоны Soutec уже получили признание во многих странах Юго-Восточной Азии, Европы и Южной Америки. Самые «хлебные рынки» - те, что неподалеку: Таиланд, Индонезия, Малайзия. По словам Кирилла Михайлова, в Китае много хороших производителей, но далеко не все они экспортно-ориентированные. Многие сыты и внутренним рынком. Soutec - первый китайский производитель, открывший официальное представительство в России. Российский рынок сотовых телефонов, по разным оценкам, составит в 2005 году до 35 млн трубок. Прогнозы время от времени меняются, но только в сторону увеличения. Хотя пока рынок нашей страны по объему в четыре-пять раз меньше китайского, зато по ежегодному приросту числа абонентов Россия - мировой лидер.

#### Небогатые, но амбициозные

Свое представительство в России Soutec открыл в феврале 2005 года, а поставки из Китая начались в первой половине мая. По словам главы представительства, «до конца 2005 года Soutec планирует достичь в России уровня продаж 250 тыс. трубок и вывести на рынок восемь-десять моделей телефонов разных ценовых категорий, хотя для рынка в целом это пока немного: Samsung, Motorola, Siemens и Nokia, к примеру, каждый в отдельности продают от 5,5 млн до 6 млн телефонов».

На старте имеются две адаптированные к российскому рынку модели телефонов. На подходе третья. Маркетинговый бюджет на 2005 год - сравнительно небольшой, примерно \$1 млн. Собственно, именно это и стало сдерживающим фактором при раскрутке новой марки на высококонкурентном рынке. Кирилл Михайлов поясняет: «Новые брэнды сейчас продаются тяжело. Причем сложно не столько вывести их на рынок, сколько на нем закрепиться. Хорошего качества и стильного дизайна уже недостаточно. Нужен еще и солидный маркетинговый бюджет - около \$10 млн в год».

Отказавшись участвовать в гонке бюджетов, компания придумала свою стратегию развития. «Хотя рынок и густонаселенный, но еще сохраняется возможность занять новые ниши, прежде всего в регионах», - уверен Кирилл Михайлов. Soutec собирается продавать недорогие телефоны в крупных региональных центрах, таких как Нижний Новгород, Самара, Казань, Екатеринбург, Пермь, Челябинск, Новосибирск и Омск. Москва мобильными телефонами уже насыщена, люди только меняют их. Так, по статистике International Mobile Retail Network, 60% всех продаж мобильных телефонов в столице приходится именно на замены. Получается, чтобы конкурировать в столице, компания должна позиционировать свои продукты как альтернативу Nokia и Siemens. Но воевать с гигантами Soutec пока не может и не хочет. Он рассчитывает завоевать позиции в регионах в бюджетном и среднем ценовых сегментах и обеспечить телефонами покупателей, которые приобретают мобильник впервые. Тем более что, по данным «Евросети» и International Mobile Retail Network, в 2004 году 74% продаж сотовых телефонов приходилось именно на регионы.

Для такой стратегии миллионный бюджет уже не кажется скудным. «Мы ведь не ждем, что за такие деньги удастся развернуть хитовую рекламную кампанию, такую, что покупатели сразу побегут в салоны связи спрашивать телефоны Soutec. К тому же помимо рекламы и PR нужно еще стимулировать и поддерживать продажи», - уточняет Кирилл Михайлов. Российское представительство Soutec начинает бизнес в сложных условиях: ему дали шанс, но это не значит, что дадут другой. Решение о том, стоит ли продолжать работу в России, производитель примет в конце года по результатам своей деятельности. Глава представительства объясняет: «Нам нельзя пускать деньги на ветер, нужна отдача. Если мы потратим миллионы неэффективно, то будущее компании на российском рынке окажется под вопросом. Так что мы заинтересованы в экономичных, но при этом эффективных решениях по продвижению брэнда».

#### И люди к вам потянутся

С первых дней работы российское представительство Soutec активно выстраивало коммуникации. Естественно, прежде всего с дистрибуторами. «В течение двух месяцев вели переговоры - по две-три встречи в день. Но дистрибуторы, как правило, осторожничают. „Техмаркет“, Dixis, не говоря уже о „Евросети“, не любят работать с новинками. Это и понятно: занимать полки телефонами, которые покупают по три-четыре штуки в месяц, им неинтересно и невыгодно. Однако мы убедили нескольких дистрибуторов, что сотрудничество с нами будет для них полезно. В частности, мы заключили контракт с одним из крупнейших сервисных центров на обслуживание наших телефонов по всей России (45 отделений). Это компания, среди клиентов которой те же Samsung, Siemens, LG. Для дистрибуторов такой довод оказался значимым. Кроме того, мы отдали им на тестирование наши телефоны, и все заключения были положительные».

#### Пуховики и мобильники

Поскольку телефоны вот-вот поступят в продажу, особое внимание компания уделяет работе с потребителями. В процессе продаж ей постоянно приходится бороться со стереотипами. «Мы не скрываем, что наши модели - китайские. Но ведь это уже не тот Китай, что был десять лет назад. Для многих эта страна почему-то до сих пор ассоциируется с пуховиками, из которых торчали перья. Я в Китае занимался разными видами бизнеса и знаю, что подобные обобщения неуместны. Да, если поступил заказ произвести нечто за \$1, то и качество будет на \$1. Но сейчас в Китае размещают производство крупные мировые корпорации, а в области высоких технологий эта страна сделала большой рывок (Soutec, кстати, по-китайски - „высокие технологии южного Китая“). Например, когда сотовый оператор МТС решил заняться производством и делать собственный телефон под private label, то выбрал для этого Китай», - подчеркивает Кирилл Михайлов.

Чтобы адаптировать свои модели к российскому рынку, Soutec приложил немало усилий. В компании вспоминают, что помимо рутинной возни с русификацией и «начинкой» телефона много времени ушло на проверку совместимости с различными типами SIM-карт. «Например, „Билайн“ недавно выпустил новые карты, и пришлось срочно тестировать телефоны дополнительно, чтобы проверить, совместимы ли они с ними. Доводили до кондиции модели телефонов и одновременно вели подготовительную работу (prelaunching). В итоге весь процесс выхода на российский рынок занял два месяца, хотя планировали уложиться в один», - рассказывает Кирилл Михайлов.

Чтобы повысить шансы на успех в нашей стране, Soutec нужны идеи. Идеи, которые помогут компании при небольшом маркетинговом бюджете закрепиться на новом рынке. Какие не

слишком затратные действия помогут Soutec привлечь внимание к брэнду? На каких принципах производителю мобильных телефонов строить отношения с дистрибуторами, чтобы сотрудничество было долгосрочным и взаимовыгодным?

Решения: 1/определяем аудиторию

Иван Подгорнов,  
программист ИТ-компания

Продукция компании Soutec может заинтересовать потребителя, у которого отсутствует пиетет к брэнду и нет предубеждения к китайским товарам. Подобные клиенты не удовлетворены предложенными на рынке недорогими моделями других производителей и хотят иметь максимально функциональную вещь за наименьшую цену.

К такой потребительской аудитории относятся пенсионеры и люди предпенсионного возраста, стесненные в средствах и нередко испытывающие трудности с освоением новой техники; тинейджеры с минимальным доходом, но желанием жить красиво; иногда профессионалы, которым нужна надежная вещь и не подходят телефоны из мейнстрима, не выдерживающие тяжелых условий эксплуатации.

2/китайский альянс

Владислав Круподеров,  
директор компании «Джет»

Не беда, что федеральные сети дилеров отказываются приобретать ваши трубки. В регионах есть свои сильные сети - надо попробовать работать с ними.

Поскольку рекламный бюджет у компании ограничен, а крупные продавцы не хотят заниматься новым брэндом, зайдите на региональные рынки с другой стороны. Объединитесь с местными GSM-игроками (все AMPS / DAMPS-операторы получили GSM-лицензию) и общими усилиями выведите на рынок продукты вроде коробочек «Би+» за \$50, появившихся в конце 1990-х годов.

Другая стратегия выхода на региональные рынки может быть такой. Сейчас в регионах при активной финансовой поддержке местных властей идет телефонизация удаленных районов с помощью мобильной связи, причем операторы - участники этой акции делают минимальные по стоимости первоначальные пакеты подключения. Участвуйте в этих проектах.

Кроме того, договоритесь с российскими представителями китайского производителя автомобилей (а может быть, и с самим производителем) и оснащайте салоны вашими трубками.

3/«soutec - безопасность ваших детей»

Олеся Змихновская,  
генеральный директор маркетинговой компании «Гамма-консалтинг»

Если смотреть на предложения производителей, можно сказать, что их аудитория - взрослая, это чаще всего профессионалы либо молодежь, предпочитающая новинки. Однако такая перспективная аудитория, как дети школьного возраста, вообще выпадает из поля зрения производителей. Вместе с тем очевидно, что сотовые телефоны часто приобретают родители, которые хотят контролировать детей-школьников. Поэтому позиционирование «Soutec - первый телефон для ваших детей» мне представляется хорошей возможностью для марки Soutec.

Что можно предложить покупателю?

Дети часто относятся небрежно к своим вещам: теряют их, ломают и т. п. Поэтому для многих родителей важно, чтобы телефон был недорогим. Но как заставить покупателя приобрести неизвестную марку вместо известной, причем за те же деньги? Попробуйте позиционировать Soutec как лучший телефон для безопасности ребенка.

Для этого можно договориться с каким-либо оператором о предоставлении совместных услуг. Например, предложите школьный тариф (бесплатные входящие; бесплатная справка о местоположении пользователя телефона; двузначный «номер SOS» и т. п.). Однако не забывайте: ваш телефон должен нравиться и детям. Включите в него развивающие игры с призами, разработайте стильный дизайн, интересные аксессуары и проч. Учитывая небольшой рекламный бюджет, раскручивайте имидж производителя, который заботится о безопасности детей. Этому обрадуются любые СМИ.

Да, это довольно узкая ниша. Но стоит быть лучшим в чем-то одном, чем посредственным во всем.

4/старый новичок

Александр Мотин,  
студент экономического факультета

Имидж новичка - неудобный имидж. Попробуйте поставить Soutec в один ряд с известными брэндами. Например, включитесь в бизнес продавцов рингтонов, причем оплатите упоминание фирмы при объяснении кодов доступа к мелодиям. Допустим, «Мелодия такая-то - закажи. Набери номер 4232 и код 112 для полифонии, 114 для Nokia, 114 для Siemens, 115 Samsung и Soutec». Такое соседство условно выводит фирму на уровень признанных брэндов.

5/бюджетные идеи

Михаил Пиктурный,  
директор по развитию ООО «Мегобит»

Телефоны быстро теряют внешний лоск: стираются кнопки, царапаются корпус и дисплей. А замена изношенных деталей - весьма дорогостоящее дело, иногда проще купить новый телефон. Предложите купон на бесплатную замену в гарантийной мастерской (например, через полгода после покупки телефона) корпуса, дисплея, клавиатуры (с возможностью выбора цвета). Такой подход даст дополнительный стимул бережливым покупателям выбрать именно Soutec. Подумайте о тех, кто приобретает телефон как второй или третий. Не забудьте о гастарбайтерах из стран (Ж). Для этой аудитории приоритетны простота использования, прочность, надежность, низкая цена модели. Закажите для телефонов Soutec узнаваемую фирменную мелодию. Дайте ей «широкое хождение».

Вместо сотен тысяч долларов, выброшенных на рекламу, потратьте пару тысяч на разработку красивого дизайна упаковки и лишние пару долларов на качество самой упаковки - покупатель будет чувствовать, что приобретает добротную вещь по доступной цене.

Организируйте и поддерживайте интернет-клуб любителей телефонов Soutec, включая встречи и тусовки его членов в городах-миллионниках. Создайте сайт клуба, разместите его рекламу в интернете и на коробке-упаковке.

Проведите эпатажные акции, о которых будут говорить (фотографии обнаженных людей, образующих телами слово Soutec; экстремальные соревнования, в том числе для Книги рекордов Гиннесса; чемпионат по метанию мобильных телефонов и проч.).

Измените систему продаж. Без успешной продажи телефонов в московском регионе (26% продаж всех сотовых телефонов в России) и без привлечения федеральных сетей розничной торговли сотовыми телефонами вам можно закрыть представительство уже сегодня. Тратить миллионный маркетинговый бюджет исключительно в регионах все равно, что носить воду в решете.

6/чужая марка

Александр Орлов,  
генеральный директор ООО «Оптима-М»

При согласии производителя я бы развивал производство телефонов под другими лейблами. В российской практике пока только МТС продает «собственные» телефоны. Наладив стабильные продажи телефонов под чужими марками и сформировав достаточный маркетинговый бюджет, можно будет продвигать сам бренд Soutec.

Предложите подобный private label региональным сотовым операторам: «Сибирьтелекому», «Дальсвязи», Новой телефонной компании, СМАРТС и проч., - вашему дистрибутору или крупным торговым сетям. Разработайте подарочные серии для корпоративных клиентов (например, телефон «Норникель» или ТНК в честь дня рождения компании).

7/подставные потребители

Александр Саратовцев,  
директор ООО «Клинер»

Наймите несколько человек, и пусть они сидят на форумах мобильных телефонов и рассказывают о телефонах Soutec: легенды, истории, слухи, свой «опыт использования». А на деловых форумах они могут представляться оптовиками.

8/взгляд изнутри

Ринат Максатов,  
консультант мобильного кредитного офиса Банка Москвы

У меня большие сомнения относительно перспектив компании Soutec. Дело в том, что новичкам на этом высококонкурентном рынке очень сложно закрепиться. Поэтому выход с парой недорогих моделей, которые вряд ли привлекут внимание покупателей, - серьезная ошибка. Нужно предложить сразу как минимум пять-шесть моделей. Причем ни в коем случае нельзя делать ставку на недорогие модели. Это очень важно, особенно когда формируется восприятие бренда у покупателя. Если сначала компания выпустит дешевые модели с ограниченными возможностями, а затем попытается вывести более дорогие модели средней и верхней ценовой категории, то покупатель расценит этот ход как слабую попытку «дешевой» компании выпендриться и «для галочки» вывести на рынок что-нибудь более или менее серьезное. А если вы выйдете на рынок с телефонами средней категории, то после этого выпуск дорогих моделей расценят как вполне предсказуемое развитие событий, а недорогих - как забота о менее обеспеченных покупателях.

Мне кажется, что при таком маленьком бюджете и в такие сжатые сроки наиболее эффективный способ заявить о себе - product placement, то есть реклама в фильмах, клипах и т. п. Мало того что подобная реклама охватит обширнейшую, да к тому же самую что ни есть целевую аудиторию, тут еще кроется одна психологическая тонкость, связанная с неизвестностью бренда. Люди, никогда прежде не слышавшие о таком производителе, постараются разузнать, что это еще за аппарат такой был, по которому звонил герой фильма (клипа). А если фильм (клип) будет успешным, то они купят себе такой же мобильник. Вспомните, например, как это было в случае с Nokia («Ночной дозор») или LG («Антикиллер-2»). Главное - найти удачный проект, где не стыдно разместить свой продукт.

9/малобюджетный маркетинг

Григорий Эйдельштейн,  
коммерческий директор компании «Виталфарм»

Проблемы компании Soutec понятны. В нашей фирме также почти отсутствует рекламный бюджет, поэтому приходится как-то выкручиваться и искать, кто бы оплатил рекламу. Чтобы как-то выделить Soutec из общей массы телефонов в магазине, проведите с региональным интернет-провайдером совместную рекламную акцию: например, к каждому телефону можно дарить интернет-карту на один-три часа, рекламируя интернет-провайдера на коробках мобильных телефонов (расходы на выпуск карты в лучшем случае делятся пополам). Если в регионе действуют несколько сотовых операторов, стоит договориться с одним из них о какой-то сумме на счете для покупателей именно ваших телефонов (оператор связи получает новых клиентов, а покупатель - телефон и деньги для разговора).

Напечатайте карточки, где приведены технические характеристики двух мобильных телефонов, допустим Motorola и Soutec. Подберите максимально похожие модели и сравните время работы, вес, дополнительные функции и т. д. Подчеркните, что ваш телефон стоит дешевле. Люди крайне не любят переплачивать.

Покупателям самых дорогих моделей предоставьте возможность бесплатно скачать одну игру через интернет.

Все эти способы малозатратны. А так как телефоны недорогие, то нужно рекламировать их среди самых малообеспеченных категорий населения: школьников и пенсионеров.

Думаю, что любой директор школы, особенно в регионах, за небольшую спонсорскую помощь разрешит провести викторину на школьном вечере или дискотеке, где можно разыграть несколько телефонов.

Что касается пенсионеров, то им нужны самые простые модели. Как завоевать эту аудиторию - вопрос техники (в частности, попробуйте разыграть несколько телефонов в лотерею по номерам пенсионных счетов).

10/телефон с именем

Алексей Цицишвили,  
ведущий эксперт по маркетингу ОАО «Производственное объединение „Элтехника“»

Несмотря на впечатляющие темпы роста, российский рынок сотовых телефонов характеризуется жесткой конкуренцией. Компании - лидеры рынка Samsung, Motorola, Siemens, Nokia и Alcatel бьются за потребителей прежде всего на уровне технологий, увеличивая в моделях формат экрана, объем памяти, улучшая качество разрешения фотокамер и т. д. Поэтому чтобы выделиться, телефоны Soutec должны быть стильными и иметь собственное лицо. Как писал Джек Траут, «дифференцируйся или... умри»!

Но что предполагает «стиль Soutec»? По моему мнению, это - индивидуальность; ориентальность (именно восточная стилистика, а не китайская); интересный дизайн и упаковка. Вместо обезличенных телефонов основных производителей (типа T100, S60, M5) каждая из моделей Soutec будет иметь свое имя и конкретный целевой сегмент. Приведу несколько примеров.

Название модели: Anime

Целевой сегмент: подростки и молодежь до 20 лет

Название модели: Tiger

Целевой сегмент: активные и стильные молодые люди в возрасте 20-35 лет

Название модели: Pantera

Целевой сегмент: активные и стильные женщины в возрасте 20-35 лет

Название модели: Orient Express (варианты: Segun, Dragon и т. д.)

Целевой сегмент: преуспевающие мужчины в возрасте 25-45 лет

Название модели: Geisha, Sakura и т. д.

Целевой сегмент: преуспевающие женщины в возрасте 25-45 лет

Дизайн телефонов Soutec должен обыгрывать их название. Так, для модели Anime придумайте аниме-изображение, а элементы дизайна выделите люминесцентными материалами. Снабдите телефоны этой серии встроенными мелодиями и роликами из аниме-мультфильмов. А, например, для моделей Tiger и Pantera звуковым сигналом при включении телефона сделайте рычание хищника. Используйте стилистику, которую задают названия, в оформлении упаковки телефонов, а также их аксессуаров: чехлов, брелоков, мешочков и проч.

Помимо стандартных каналов сбыта предложите телефоны розничным компаниям, охватывающим ваших потенциальных покупателей. Скажем, для Anime это могут быть магазины модной подростковой и молодежной одежды, сети и магазины, торгующие

оргтехникой, интернет-магазины. А для модели Tiger подойдут магазины модной одежды, спортивные магазины, дорогие супермаркеты, сети аудиовидеотехники. И наконец, небольшой футурологический прогноз: думаю, что года через три-четыре телефоны вообще будут собирать под заказ каждого конкретного потребителя.

11/рационалы и иррационалы

Сергей Захаров,  
независимый консультант

Ключ к решению проблемы - повысить ценность мобильных телефонов Soutec в восприятии потребителей и дистрибуторов. Трудности вывода на российский рынок высокотехнологичной китайской продукции определяются слишком высоким соотношением «цена-ценность». Причем оно негативно сказывается не только на продажах товаров потребителям, но и на решениях оптовых и розничных продавцов о запуске такой продукции. Как отрегулировать это соотношение? Возможности снижения цен не безграничны. Остается повышать ценность (здесь ценность - это сумма, которую конкретный потребитель готов заплатить за реализацию своей жизненной стратегии с помощью товара, в нашем случае - китайского мобильного телефона). Однако для носителей иррациональных и рациональных жизненных стратегий ценность одного и того же товара не совпадает. Для иррационалов ценность Soutec близка к нулю: ну о какой реализации, например, жизненной стратегии доминирования с помощью китайского мобильного телефона можно говорить всерьез? Для них высокой ценностью обладают телефоны престижных марок. А вот рационалов вполне могут удовлетворить модели Soutec.

12/сотовый mlm

Валерий Пенкин,  
начальник отдела ООО ЦУМ

Еще ни одна компания, торгующая сложной бытовой техникой (сотовый - не сложная, и уже не техника), не пробовала продавать товар через MLM. Станьте первыми. Активные лидеры MLM продадут телефон не хуже, чем салоны. Сетей MLM в России столько, что подключить любую из них к продажам сотовых не составит труда. Методами MLM пытались воспользоваться и операторы, и дилеры, и дистрибуторы. Вспомните: «Подключи друга и получи льготный тариф или деньги на счет». Еще один вариант слогана: «Soutec - телефон, который зарабатывает деньги».

Слабо действующее лекарство

«Секрет фирмы»

N22 (61), ИЮНЬ 2004

компания:  
«Наука. Техника. Медицина»

сфера:  
фарминдустрия

проблема:  
продвижение нового лекарственного препарата

Торговая компания из Томска несколько лет назад стала эксклюзивным обладателем прав на выпуск нового лекарства. Российский рынок, равно как и большая часть мирового, предлагает аналоговые препараты, или дженерики. Оригинальные лечебные средства - большая редкость. Но пока ценный актив не приносит сибирской фирме успеха, на который она рассчитывала.

#### Панацея

Компанию «Наука. Техника. Медицина» (НТМ) в 1990 году организовали трое томских медиков. Первое время предприниматели занимались тем, что поставляли оборудование в медучреждения региона. Позже была освоена ниша лекарственных препаратов - отрезанные от централизованного снабжения, аптеки тогда испытывали острый дефицит медикаментов. Постепенно томская компания стала заметным оптовиком на фармрынке Западной и Восточной Сибири, торгуя продукцией более чем восьми десятков производителей.

В 1998 году бизнес НТМ пополнился новым проектом. За \$20 тыс. (в докризисных ценах) компания выкупила патенты на разработку Томского медицинского университета - оригинальное противовирусное средство широкого спектра действия. Некоторые особенности препарата были выявлены в ходе собственных дополнительных исследований НТМ. «На все про все мы израсходовали сущие копейки, - вспоминает гендиректор и совладелец НТМ Владимир Худoley. - В западных странах фактически на то же самое пришлось бы потратить сотни миллионов долларов. Неудивительно, что в 2002 году во всем мире был разработан всего лишь 31 оригинальный препарат».

Продукт, названный йодантипирином, как утверждают в компании, стал единственным официально разрешенным и рекомендованным средством профилактики и лечения клещевого энцефалита. Йодантипирин обладает предохраняющим действием, а также помогает в экстренной ситуации (после укуса клеща и возможного инфицирования).

«Еще препарат рекомендован для комплексного лечения геморрагической лихорадки с почечным синдромом - это тяжелое заболевание, часто с летальным исходом, - рассказывает Владимир Худoley. - Однако, за исключением йодантипирина, средств воздействия на причины этой болезни практически нет. Наш препарат доказал свою эффективность при особо опасных инфекциях. Он даже успешно прошел тестирование в НИИ военной медицины Санкт-Петербурга».

Владимир Худoley утверждает, что препарат можно использовать для лечения вирусов гриппа и ОРВИ (хотя эти показания еще не получили официального подтверждения). К тому же, по его словам, важным преимуществом йодантипирина является его небиологическое происхождение: он не нуждается в особых условиях хранения и при этом имеет больший, чем у биопрепаратов, срок годности.

## Цены низкого полета

Лекарство НТМ на рынке оказалось намного доступнее похожих, но уступающих по числу показаний товаров ближайших конкурентов. Так, десять таблеток одного из таких препаратов, выпущенного в Москве и зарегистрированного только как средство против гриппа, обходятся клиенту в \$4. А упаковка йодантипири-на (50 таблеток) стоит \$2,5. «Мне неизвестен более дешевый противовирусный препарат, - добавляет Владимир Худолей. - Увы, на деле это наше ценовое преимущество только затрудняет продажи».

Проблема в том, что привыкшие к «откатам» поставщиков сотрудники аптек предпочитают продавать мало дорогих (прежде всего импортных) препаратов, нежели много дешевых. Владимир Худолей поясняет: «Мы стремимся повышать цену на йодантипирин, но низкая известность марки связывает нам руки. \$5 за упаковку было бы идеально. Но чтобы по такой цене препарат покупали, нужен сильный брэнд. Его-то создание и вызывает у нас наибольшие затруднения».

Владимир Худолей убежден, что истинный потенциал продукта будет реализован, как только о нем станет известно на национальном рынке. «Задавшись такой целью, пару лет назад мы обратились в одно московское рекламное агентство, - рассказывает он. - Там с нас попросили \$500 тыс. за годовое обслуживание. Мы могли бы взять кредит, но под такие цели наши банки денег не дают, а залогов на требуемую сумму у нас нет».

На работу с препаратом компания пока выделила восьмерых сотрудников (10% от общего штата). Семеро из них - медицинские представители, продвигающие йодантипирин преимущественно в Урало-Сибирском регионе. Рекламный бюджет НТМ до сих пор не превышал \$50 тыс. в год. Размещение происходит на местном радио и телевидении, а также в региональной и центральной печати («Медицинская газета», «Комсомольская правда», «Спид-инфо»). Активно применяется direct mail: листовки, рассказывающие о препарате, распространяют тиражом 50-100 тыс. на город.

Этим традиционным арсеналом идеи продвижения йодантипирина не исчерпываются, однако не все из них удастся воплотить. «Мы думали о кооперации со страховыми компаниями, страхующими клиентов от укусов клеща, - продолжает Владимир Худолей. - Они заинтересованы в снижении страховых случаев, поэтому мы призываем их к совместному продвижению продуктов».

Но интерес пока проявили только местные страховщики. Филиалы центральных компаний ориентируются на Москву. А там знать не знают, что такое клещевой энцефалит».

И все же усилия, прилагаемые компанией, нельзя считать напрасными: препарат на протяжении последних лет сохраняет положительную динамику продаж. Другое дело, что темпы роста все равно имеют мало общего с прогнозами НТМ. Сейчас томская фирма поставляет на рынок около 200 тыс. упаковок йодантипирина на сумму \$0,5 млн. На продукт приходится четверть общего годового оборота НТМ. Но, по расчетам компании, препарат способен генерировать куда больший доход.

В регионах, попадающих в зону повышенного риска заболевания клещевым энцефалитом, проживает более половины населения страны: 80 млн человек. По результатам исследований НТМ, потенциальными потребителями препарата могут считаться 14%, или около 10 млн россиян. Покупка препарата по цене, например, \$2,5 даже третьей частью целевой аудитории дает поставщику около \$9 млн годового дохода.

## Контрактная помощь

Лепту в маркетинг препарата вносят имена производящих его предприятий. Раньше это делал завод ICN, теперь заказ НТМ передан в обслуживание известному в России фармацевтическому предприятию «Нижфарм». Лекарственное средство из Томска выпускается по международным стандартам GMP, строго определяющим условия производства и контроль за качеством продукции.

Благодаря GMP компания убивает сразу двух зайцев. Препарат внушает больше доверия отечественному потребителю, а также облегчается вывод лекарства на зарубежные рынки.

Интерес к йодантипирину, например, проявляют южнокорейские компании. Впрочем, в обозримых планах НТМ пока значатся только страны третьего мира, где нет жестких требований к регистрации импортных препаратов. Йодантипирин уже продается в Монголии. Лекарство пытаются применять в африканском Занзибаре против малярии, и сейчас в Томске ждут результатов тестов.

### Корпоративные каналы

Сбыт йодантипирина в основном ориентирован на розницу. При этом, по оценкам НТМ, препарат имеет все шансы на успех и в сегменте юрилиц. Наибольший спрос ожидается со стороны нефтяников, газовиков, лесозаготовщиков и т. д. Поставки могут осуществляться под госзаказ (СЭС, МЧС). В этом году, кстати, йодантипирин впервые закупили военные. Компания ищет выходы на отраслевых чиновников, чтобы заручиться их поддержкой в распространении препарата. Хотя Минздрав пока не утвердил лекарство в разработанных стандартах лечения. Решить эту проблему компании не помогло даже личное содействие депутата Госдумы.

Еще одна сложность - цикличность спроса (с марта по август). «Поэтому сейчас мы пытаемся зарегистрировать йодантипирин и против гриппа. Здесь требуются определенные вложения, быстро решить вопрос пока не удастся», - поясняет Владимир Худолей.

Те же финансовые проблемы тормозят проведение клинических исследований другого оригинального препарата - галодиф. Это средство против алкоголизма и наркомании НТМ хотела бы ввести в ассортимент для поддержки оборота, в первую очередь на время сезонного спада продаж йодантипирина.

### Из Томска с брэндом

В томской компании подсчитали: при условии масштабной раскрутки препарата рентабельность его продаж может составить 100-150%. В сочетании с плановыми оборотами в несколько миллионов долларов выходит интригующая арифметика. Правда, на инвесторов эти заманчивые цифры должного впечатления так и не произвели.

Но даже в текущих финансовых условиях НТМ не оставляет надежды громко заявить о себе на российском рынке. Владимир Худолей четко формулирует проблему: «Есть мы - провинциальная, но динамичная компания. Есть хороший препарат, который не может пробиться на федеральный рынок. Остается понять, как сделать всероссийский брэнд, находясь в Томске».

Решения:

1/в поисках стратегического инвестора

Михаил Соловьев,  
коммерческий директор ООО «Даритекс»

К сожалению, проблемы компании НТМ довольно часто встречаются в бизнесе. Есть уникальный продукт, потребность в котором явно ощутима на рынке. Однако потенциальные потребители ничего не знают о продукте: у фирмы отсутствуют финансовые средства на его раскрутку. Выходом из положения, естественно, может стать поиск стратегического инвестора, заинтересованного в быстрой окупаемости своих вложений. Значит, надо тщательно продумать, чем его привлечь.

## Рынок

Томская компания занимается продажей оригинального препарата - йодантипирина, который используется в профилактике и лечении клещевого энцефалита, в комплексной терапии геморрагической лихорадки с почечным синдромом, а также при заболеваниях гриппом и ОРВИ.

Мне кажется, не стоит делать из препарата универсальное средство на все случаи жизни: люди не доверяют снадобьям, которые лечат все болезни. Поэтому предлагаю разделить лекарство в зависимости спектра действия на два препарата - против специфических вирусных заболеваний (клещевого энцефалита, геморрагической лихорадки с почечным синдромом) и против гриппа и ОРВИ. Соответственно, необходимо разработать две независимые маркетинговые стратегии по каждому из препаратов, учитывая их целевую аудиторию.

Безусловно, лекарство против специфических вирусных заболеваний заинтересует людей, находящихся в зонах повышенного риска заболевания клещевым энцефалитом и геморрагической лихорадкой. К такой категории нередко относятся нефтяники, газовики, лесозаготовщики, военные, геологи, туристы, исследователи, спасатели, пожарные, лесники, охотники, рыболовы, дачники, сельские жители. А радиус охвата целевой аудитории препаратом против гриппа и ОРВИ еще шире: в принципе такое лекарство можно продвигать не только на территории России, но и за рубежом.

## Товар

Лекарственная форма. Я бы рекомендовал выпускать препарат против специфических вирусных заболеваний в таблетках, а препарат от гриппа и ОРВИ - в виде сладкого сиропа (такое лекарство дети будут принимать более охотно) или аэрозоля.

Упаковка. Наряду с упаковкой по 50 таблеток лекарство против специфических вирусных заболеваний желательно выпускать в упаковках по десять или 20 таблеток. Такой вариант удобнее покупателю при выборе необходимого количества лекарства.

Что касается лекарства против гриппа и ОРВИ, то в этом случае упаковка должна быть по десять или 20 таблеток. В более крупной упаковке нет смысла: как правило, этого количества вполне достаточно, чтобы вылечиться.

Брэнд. На мой взгляд, необходимо придумать легко запоминаемый брэнд (вообще название «йодантипирин» неудачное, его даже трудно произносить). Для препаратов против специфических вирусных заболеваний я бы предложил названия «антиэнцефалит», «антиклещин». Добавьте к этому красивый и яркий логотип на упаковке, например поместите

изображение веселого человечка с сачком для ловли бабочек, удочкой, корзиной с грибами и т. д.

То же самое можно сказать и о препаратах против гриппа и ОРВИ. Назовите их хотя бы антигрипп, антигриппин, антипростудин или «Здравушка», «Здравушкин» и украсьте бросающимися в глаза логотипом (веселый малыш с большой ложкой, спасательным кругом, мячом и проч.).

### Ценообразование

По словам автора проблемы, десять таблеток аналогичного препарата, выпущенного в Москве и зарегистрированного только как средство против гриппа, обходятся клиенту в \$4. А большая упаковка йодантипирина (50 таблеток) стоит всего \$2,5. То есть йодантипирин в восемь раз дешевле препаратов-конкурентов. Разница, действительно, слишком значительная и может привести к нежелательному результату: хорошо известно, что некоторые покупатели не доверяют дешевым препаратам, опасаясь их низкого качества и слабого лечебного воздействия. По моему мнению, цены необходимо увеличить: разрыв цен между йодантипирином и аналогичными препаратами не должен превышать 50%. Иными словами, компании НТМ стоит продавать упаковку по десять таблеток йодантипирина за \$2, а упаковку по 50 таблеток - за \$10.

### Распространение товара

Компании НТМ лучше работать не с отдельными аптеками, а с крупными оптовыми фармацевтическими компаниями, территориальными фармацевтическими управлениями и известными аптечными сетями. Кроме того, хорошо бы отладить распространение через систему Министерства здравоохранения, МЧС, Министерства образования (МО). Вот почему необходимо создать представительство в Москве. Действительно, томской компании очень сложно тесно взаимодействовать с основными участниками фармацевтического рынка: они-то находятся, как правило, в центральной части России. Возможно, стоит заключить партнерское соглашение с какой-нибудь московской консультационной компанией, специализирующейся на оказании услуг на фармацевтическом рынке. Договориться о том, чтобы она занялась вопросами взаимодействия с федеральными министерствами и ведомствами.

### Продвижение товара

Для продвижения каждого из препаратов придется использовать свою методику. Лекарство против специфических вирусных заболеваний. При продвижении этого препарата я советую заняться прежде всего прямой почтовой рассылкой заинтересованным лицам (врачам больниц, поликлиник; чиновникам Минздрава, МЧС, МО; агентам страховых компаний). Выбирая лекарство, люди всегда прислушиваются к рекомендациям врачей и всех, кто вызывает доверие. Кроме того, возможны и другие пути продвижения нового препарата: различные презентации, реклама в профильных медицинских изданиях и интернете, участие в выставках, тендерах или конкурсах. Естественно, в этом случае очень полезны личные

контакты с чиновниками госучреждений. А вот реклама на телевидении, на мой взгляд, слишком дорогое и малоэффективное мероприятие для этого препарата. Лекарство против гриппа и ОРВИ. Здесь также полезно обратиться к прямой почтовой рассылке заинтересованным лицам (врачам лечебно-профилактических и образовательных учреждений), провести рекламу в профильных медицинских изданиях, в интернете, участвовать в медицинских выставках, совещаниях, семинарах, а кроме того, завязать тесные личные контакты с чиновниками Минздрава и МО. Уверен, что целевая реклама на общенациональном телевидении (в специализированных медицинских программах и ток-шоу для домохозяек) также станет эффективным инструментом в продвижении препарата. Все предложенные меры потребуют больших затрат. Поэтому, как я уже сказал, займитесь поиском стратегического инвестора, обладающего значительными финансовыми ресурсами и заинтересованного в быстрой окупаемости своих вложений. Это может быть крупная фармацевтическая производственная или дистрибуторская компания либо солидная фирма топливно-энергетического комплекса, собирающаяся диверсифицировать свой бизнес. Но для того, чтобы стратегический инвестор серьезно заинтересовался проектом, необходим тщательно проработанный и убедительный бизнес-план, подкрепленный маркетинговым исследованием рынка противовирусных препаратов. Его разработку лучше поручить профессионалу - консалтинговой компании, занимающейся анализом инвестиционных проектов и проведением маркетинговых исследований.

2/средством от всего и для всех быть нельзя

Игорь Козуля,  
директор департамента маркетинга и рекламы холдинговой компании «Гранул»

Решение проблемы компании НТМ заключается в перепозиционировании товара, разделении его на ряд товарных подкатегорий. Средством от всего и для всех быть нельзя - старая истина, и все равно наступаем на те же грабли. Зачем постоянно называть препарат йодантипирином (большей части населения ни о чем не говорящий медицинский термин)? Необходимо позиционировать продукт, защищающий население от клещевого энцефалита, геморрагической лихорадки, гриппа и ОРВИ, используя весь комплекс маркетинга. Поэтому предлагаю на основе йодантипирина создать торговую марку «Томский доктор».

#### План действий

Разработайте семейство торговой марки «Томский доктор» исходя из потребностей рынка и возможностей продукта. Иными словами, предлагайте под маркой «Томский доктор» различные препараты на основе йодантипирина: от укуса клеща, от гриппа, ОРВИ. Определите для каждой товарной подкатегории свои physical evidence (для лечения укуса клеща - 45 таблеток в упаковке, которые для удобства можно объединить по дням приема; от гриппа - десять таблеток в упаковке и проч.). Кроме того, не пожалейте сил и затрат на оригинальный дизайн продукции. Продумайте ценовую политику для каждой подкатегории продукции, ориентируясь на конкурентов именно в этой подкатегории. Займитесь продвижением не только марки, но и товарных подкатегорий. Определите целевую аудиторию различных препаратов. Естественно, препараты для профилактики и лечения

энцефалита лучше предлагать корпоративным клиентам, связанным с армией, лесным хозяйством, туризмом, а препараты от гриппа - частным клиентам.  
Наладьте каналы сбыта продукции: препараты от гриппа реализуйте через розничную сеть, а от геморрагической лихорадки - через лечебные заведения и т. д.  
Но самое главное: добейтесь утверждения Минздравом вашего средства в разработанных стандартах лечения!

### 3/аптечка по Томасу Гэду

Георгий Перельман

Давайте четко обозначим круг заболеваний, которые предлагает лечить компания НТМ: клещевой энцефалит, геморрагическая лихорадка и грипп.

Ясно, что эти заболевания никак не связаны друг с другом, а значит, у покупателя не возникнет и мысли о том, что йодантипирин - эффективное средство, которое можно применять при лечении всех этих недугов вместе взятых. Люди давно не верят в панацею. Кстати, я нарочно опросил нескольких знакомых, чтобы выяснить, согласятся ли они лечить все эти болезни йодантипирином. Ответ был один и тот же: нет.

Я считаю, что все препараты необходимо назвать по-другому и лишь затем выпускать на рынок. Кроме того, хочу предупредить, что компании НТМ нужно быть осторожной на рынке лекарств против гриппа: не так-то просто конкурировать с гигантами фарминдустрии. Прежде всего оцените рынок и те средства, которые придется затратить на раскрутку продукта. Окупятся ли они? Устраивают ли сроки компании? Поэтому я бы хотел поделиться своими соображениями, как продвигать один препарат - для профилактики и лечения клещевого энцефалита.

Представим ситуацию: человек пошел в лес и его укусил клещ. Что делать? Конечно, стоит попытаться осторожно вытащить клеща. Для этого обычно место укуса мажут маслом, и клещ постепенно вылезает сам. Но где в лесу взять растительное масло? В маленьких бутылках масло никогда не продавалось, а носить с собой большую не очень-то удобно. Конечно, можно предусмотрительно запасти пузырек с маслом, но все равно это не слишком удобно.

Давайте придумаем переносное средство, чтобы быстро вытащить клеща. Будет ли это маленькая бутылочка «специального масла» или удобный пластырь, который необходимо наклеить на место укуса, - неважно. Главное, что человек, купив такое средство, должен быть уверен: клещ скоро вылезет. После того как клеща удалось извлечь, нужно обработать появившуюся ранку. Кто-то скажет, что это необязательно, ведь ранка почти незаметна. Но давайте позаботимся о человеке и на всякий случай предложим ему антисептическое средство (предположим, перекись водорода) и немного ваты, лучше на небольшой палочке.

Теперь важно не допустить заражения человека клещевым энцефалитом, поэтому потребителю стоит предложить таблетки йодантипирина. Бесспорно, препарат хороший, качественный. И о том, что этим средством можно еще лечить грипп, потребитель не должен знать. Поэтому в инструкции препарата необходимо оставить только информацию о профилактике и лечении энцефалита. Кстати, в банке 50 таблеток. По инструкции после присасывания клеща нужно съесть в течение девяти дней 45 таблеток. Зачем еще пять? Я не понимаю. Сократите число таблеток в банке до 45, сэкономив таким образом на производстве лишних пяти таблеток.

Итак, собираем все эти препараты в одну упаковку и называем такую аптечку «Первая помощь при укусе клеща». В отличие от названия «йодантипирин», которое ни о чем не говорит, да и произнести его трудно, простое название аптечки сразу ориентирует покупателя. Кстати, подумайте и о дизайне: аптечка должна быть красивой, сразу бросаться в глаза, с перечеркнутым клещом в красном кругу.

После того как аптечка «Первая помощь при укусе клеща» создана, можно начинать формировать брэнд. Причем не стоит размыывать брэнд. Поэтому я предлагаю рассмотреть его с точки зрения 4D-брендинга, то есть по Томасу Гэду.

Функционально наша аптечка не имеет себе равных.

Социально она должна объединять людей, готовых встретить клеща во всеоружии. Человек, у которого есть такая аптечка, при встрече с обладателем точно такой же аптечки наверняка почувствует, что от клещей есть действенное средство защиты.

Ко всему прочему, тот, у кого имеется аптечка, способен помочь другим. А это приятно.

Такая аптечка влияет и на ментальность человека: он избавится от страха и будет смело гулять по лесу, собирать ягоды и грибы. Уверенность в собственной безопасности перед клещом - вот что несет людям брэнд.

Аптечку для потребительского рынка (населения) мы придумали. Остается открытым вопрос о цене и каналах продвижения. Не мне учить оптовую компанию НТМ, как работать с аптеками и добиваться дистрибуции. А цену предлагаю поставить высокой. Пусть это будет \$6 или даже \$8. В этом случае скажется эффект дороговизны продукта. Потребитель будет уверен, что за \$8 ему не страшен клещ: люди не верят в дешевые препараты.

Кроме обычной аптечки предлагаю сделать ее модификацию - для детей. Причем не обязательно что-то сильно менять. Достаточно уменьшить количество таблеток йодантипирина и вложить в аптечку более деликатные средства для вытаскивания клеща и обработки раны.

Кстати, стоит разработать небольшую образовательную программу для школьников о борьбе с клещами и пропагандировать ее в детских лагерях отдыха.

Продвижение аптечки в больницах, по моему убеждению, бесполезно. Там нужен только йодантипирин. Повторюсь, что компания НТМ лучше знает, как работать с больницами. Но в любом случае цену нельзя опускать ниже \$2,5.

Выбор между аптечкой и просто йодантипирином у юридических лиц может быть различным.

В медпункте всегда есть набор средств по борьбе с клещом, который надо пополнить только йодантипирином. А если рабочие или служащие собираются в лес, то их лучше снабжать в дорогу аптечкой. Причем можно предложить аптечки большего размера - например, йодантипирин упаковывать по 500 или 1000 таблеток. Однако цену все равно придется снизить, причем разработав индивидуальный подход для каждого юридического лица.

Каковы перспективы у этого брэнда? Я считаю, что следует начинать с нескольких особо опасных регионов. На них обкатать технологию запуска брэнда, а затем продвинуться в другие регионы. Если добиться хороших продаж в одном регионе, то аптечка сама начнет продавать себя и в соседних.

4/от известности к популярности

Владимир Егоров,  
директор по маркетингу объединения «Стройкомплект»

Мне захотелось посмотреть, насколько препарат йодантипирин проник в сознание широких масс - иными словами, представлен, к примеру, в гн-части интернета. Бритни Спирс отдыхает! Йодантипирин отстал от нее только по количеству картинок, но и здесь фотография энцефалитного клеща производит большее впечатление, чем полуодетая певица. А если серьезно, то препарат достаточно известен, входит в число рекомендованных при укусе энцефалитным клещом, выдается в школах многих северных и восточных районов бесплатно (стало быть, на муниципальные деньги), упоминается в новостях (как упущенная возможность наверняка избежать заболевания) и т. д. Значит, судя по всему, компания проделала достаточную работу, чтобы популяризовать препарат.

Но все-таки в европейской части России (за исключением северных районов), где проживает большинство населения, препарат не покупают. Почему?

На мой взгляд, потребитель не заинтересован в этом лекарстве, так как не представляет возможных тяжелых последствий, связанных с укусом клеща. А в результате не сформирован рынок, у человека нет стимула покупать и использовать этот препарат. Согласно расчету, приведенному в кейсе, потенциальные потребители составляют 10 млн человек. Третья часть

целевой аудитории - 3 млн человек: если продавать лекарство по \$2,5, то можно получить прибыль \$7,5 млн. При 100-процентной рентабельности это составит \$3,5 млн - нормальные, необходимые цифры. Но из-за неразвитости потребительского рынка полностью реализовать коммерческий потенциал препарата не удастся. Я опросил своих друзей, даже тех, кто путешествует по северным районам России, как они защищаются от клещевого энцефалита, и выяснилось: никто из них толком не знает о серьезной опасности этого заболевания, тем более не принимает профилактических мер (в частности, не делает прививок).

Думаю, компании НТМ необходимо заняться просвещением потребителей, рассказать об энцефалите и таким образом начать формировать рынок препаратов против этого заболевания. Однако здесь есть свои плюсы и минусы. Плюсы: эту кампанию можно проводить не только на свои деньги, но и на деньги медицинских и страховых учреждений, тем более что заболевание энцефалитом считается страховым случаем. Минусы: такая рекламная кампания вызовет повышенный спрос на препараты конкурентов, в частности иммуноглобулин. Хотя у йодантипирина есть безусловное преимущество перед другими средствами: этот препарат можно рекомендовать для профилактики заболевания, а не только в случае укуса клеща, к тому же лекарство выпускается в таблетках и не надо делать уколы.

Что касается брэнда, то, по-моему, его не имеет смысла раскручивать только для одного вида препарата. В таком случае затраты на всероссийскую раскрутку будут непропорциональны получаемой прибыли. Кроме того, компания не обладает достаточным портфелем собственных патентов, чтобы вкладывать средства в раскрутку зонтичного брэнда. Поэтому тратиться на полноценную общероссийскую рекламную кампанию не стоит.

Я бы рекомендовал компании перепродать разработку более крупной фармацевтической фирме, ведущей национальные рекламные кампании. Можно даже рассчитать, «почем» необходимо продавать - при обороте в \$0,5 млн и 100-процентной рентабельности (\$0,25 млн прибыли) и примерном сроке в десять лет (к тому времени препарат перейдет в разряд дженериков) получается \$2-2,5 млн.

Отнеситесь к ситуации спокойно, удовлетворитесь текущим положением дел и получайте стабильную, хотя и небольшую прибыль. Любые резкие повороты в стратегии, особенно вложение кредитных денег в брэнд, кажутся слишком рискованными для НТМ. Тем более что потенциальные инвесторы это понимают и не спешат давать деньги.

5/одни плюсы

Марат Ильясов,  
начальник бюро маркетинга ОАО «Биосинтез»

Хотелось бы отметить (плюсами) те значительные шаги, которые компания сделала для продвижения своего препарата.

Работа с чиновниками (+ + + + +)

Конечно, с первого раза трудно пробить наш Минздрав, но достигнутый результат - это пять огромных плюсов. Продолжайте действовать в этом направлении. Как известно, клещевой энцефалит - не личная проблема человека, проживающего в опасном регионе, а задача органов здравоохранения, поэтому ваша работа с чиновниками должна продолжаться, тем более что уже подключали к этому вопросу депутата Госдумы.

#### Создание сети медицинских представителей (+ + +)

Это очень важное направление, хотя и очень затратное. У вас только семь человек на весь Урало-Сибирский регион - может быть, пока их хватает и не стоит раздувать штат. Но очевидно, что развитие сети медицинских представителей для национального брэнда потребует значительных финансовых и человеческих ресурсов.

#### Расширение границ применения препарата (+ + + +)

Согласно описанию препарата и его фармакологическим свойствам, йодантипирин не может не действовать на другие вирусные инфекции. Поэтому не нужно останавливаться на достигнутом: думайте, как профинансировать клинические испытания для подтверждения эффективности препарата против гриппа и ОРВИ. Выбранное вами направление очень перспективное. В нашей стране наиболее популярны препараты для снятия симптомов простуды и кашля, обезболивающие и проч. А йодантипирин обладает и профилактическим, и лечебным действием (соответственно, он и снимет симптомы ОРВИ и гриппа, и окажет профилактическое действие).

#### Создание сайта, посвященного продукту (+ + +)

Ваш сайт очень информативный, очень интересный по дизайну и рубрикам. Единственное, что могу предложить в этом направлении (интернет-реклама), - партизанский маркетинг. Наймите студентов или выпускников медицинских вузов, которые будут дежурить на медицинских форумах и в чатах и ненавязчиво предлагать йодантипирин потребителям (как это делать, вы и сами прекрасно знаете).

#### Размещение производства на чужой площадке (+ + +)

То, что компания выбрала «Нижфарм», - очень верный ход. Во-первых, важен хороший имидж производителя, во-вторых, сертификаты GMP и ГОСТ Р ИСО 9000, в-третьих, большой опыт, в-четвертых, снижение издержек. Вот только непонятно, как осуществляется реализация: с площадки производителя или же с собственных складов НТМ.

Я бы предложил заключить договор с «Нижфармом» на продвижение вашего препарата его сетью медпредставителей, которая известна на фармрынке, а заодно увеличить цену на препарат до желаемой (это уже вам назначать цену за упаковку - \$2,5 или \$5,0). Хотя, как я понял, это цена у дистрибутора, а не в фирме НТМ.

Охват крупнейших фармдистрибуторов (+ + + +)

Хотелось бы еще предложить дистрибуторам акции по продвижению препарата - правда, только после того, как будет доказана его эффективность против гриппа и ОРВИ. Думаю, НТМ прекрасно осведомлена о всевозможных акциях для аптек, врачей и дистрибуторов.

Что еще можно предложить для продвижения йодантипирина?

Выходите на московский рынок юридических лиц. Я имею в виду не министерства, а московские компании. У многих серьезных компаний, правда, уже налажены связи с крупнейшими дистрибуторами («Протек», «СИА Интернейшнл», «Шрея», «Фарм тамда», «Аптека-холдинг» и др.), но ничто не мешает НТМ направить в офисы московских компаний коммерческое предложение по снижению затрат на выплаты по больничным. Обычно эти компании используют различные импортные вакцины против гриппа, а йодантипирин - универсальный препарат, чье действие не зависит от штамма вируса гриппа. Проведите небольшой фармако-экономический анализ и объясните в коммерческом предложении доступным языком преимущества препарата.

Охватите всех страховщиков в регионах, где есть риск заболевания клещевым энцефалитом. Активнее участвуйте в выставках, таких как «Человек и лекарство», «Аптека» и проч. Следите за информацией о выставках на семинарах вирусологов, пульмонологов и т. д. Проведите клинические испытания препарата для детей.

Уточните в инструкции к препарату информацию для беременных женщин. Вместо заявлений о том, что препарат не обладает эмбриотоксическим действием, напишите, что его применение не оказывает воздействия на плод (это гораздо лучше звучит). Кстати, а как быть с периодом лактации?

Желаю вам удачи, успехов и интересной работы в продвижении, ведь это почти искусство!

б/поднять цену на товар можно, изменив упаковку

Александр Орлов,  
генеральный директор ООО «Оптима-М»

Дозировка и цена

Мне как пациенту не нравится, когда нужно принимать по три таблетки трижды в день: гораздо приятней принять лекарство один раз и поправиться. Понятно, что чаще всего это невозможно, но мне было бы приятней, понятней и удобней выпить не три, а одну таблетку, пускай «большую» или «концентрированную». Йодантипирин именно этим меня отталкивает. Сделав таблетки, например, по 0,3 г, вы упростите его применение.

Поднять цену на товар можно, изменив упаковку. Выпускать упаковки не по 50 таблеток, а по 25, но за те же \$2,5. Грубый пример, но суть в том, что компании необходимо найти другую

пропорцию цены упаковки и количества таблеток в ней. Я думаю, что есть исследования на тему, какая цена за упаковку лекарственного препарата наиболее любима покупателем. А если нет, то можно провести такое исследование (или опрос) самим.

### Брэнд и сезонность

Мне кажется ошибкой раскручивать йодантипирин как препарат от всего. Если он действительно так всемогущ, попробуйте раздробить брэнд. Например, йодантипирин - антигрипп и йодантипирин - антиклевс. В состав антигриппа можно включить витамин С. Он часто применяется для скорейшего избавления от гриппа и действительно необходим организму. К тому же витаминная добавка делает йодантипирин более похожим на «классические» препараты от гриппа и подчеркивает разницу между антигриппом и антиклевсом. Конечно, все это возможно только после получения официального подтверждения на использование препарата для лечения гриппа и ОРВИ.

### Представительство

Допустим, можно заниматься всероссийским брэндом, находясь в Томске, но нельзя его сделать без Москвы и Московской области или минуя Москву и Московскую область. Я бы вам рекомендовал открыть представительство в столице. Во-первых, вы получите доступ на огромный местный рынок (дачники, туристы и т. д.). Во-вторых, большой набор маркетинговых средств и возможностей для всероссийской раскрутки брэнда (различные рекламные, креативные и другие агентства; повышенный интерес населения ко всему новому и т. д.). В-третьих, вам будет проще общаться с крупными контрагентами - государственными (например, МЧС, Минздрав, МВД, ОЭС и частными (нефтяники, газовики, страховщики).

### Трудовые резервы

Меня зацепил один момент в статье. «На работу с препаратом компания пока выделила восьмерых сотрудников (10% от общего штата). Семеро из них - медицинские представители, продвигающие йодантипирин преимущественно в Урало-Сибирском регионе». Попробуйте доверить продвижение не только медработникам, но и менеджерам по продажам. Хороший продавец всегда знает о своем товаре больше всех, но он все-таки продавец, а не врач и прежде всего нацелен на результат, то есть продажу. А в Москве много хороших продавцов.

### Дистрибуция

Сами вы не продадите планируемое количество конечному потребителю (кстати, как и не сможете только своими силами раскрутить брэнд). То есть сможете, конечно, - но за какое время и сколько это будет вам стоить, неизвестно. Поэтому используйте дистрибуторов.

Заинтересуйте их скидкой и ее увеличением в зависимости от результатов продаж. Кстати, это еще один повод повысить цену. Допустим, продажная цена \$5 за упаковку. Хорошие заработки понравятся торговым организациям, и ради увеличения своего объема продаж они с удовольствием начнут участвовать в совместных маркетинговых акциях и даже продвигать продукт самостоятельно, вкладывая определенные средства и другие ресурсы. Этот вариант, конечно, подходит лишь в том случае, если вы хотите зарабатывать на большем объеме продаж, а не продавать препарат эксклюзивно.

7/а реал обитания брэнда

Игорь Климанов,  
руководитель отдела развития торгового дома «Биомастер»

Итак, цель компании «Наука. Техника. Медицина» - создать всероссийский брэнд, находясь в Томске. Лично я думаю, что цель определена не совсем корректно. Нет никакого смысла создавать всероссийский брэнд. Тут огромную роль играет географическая сегментация рынка предлагаемого препарата. Основное действие йодантипирина противовирусное: он предназначен для профилактики и лечения клещевого энцефалита. Регион распространения этого заболевания в основном Сибирь и Дальний Восток. А например, в центральном регионе большинство людей даже и не слышали о клещевом энцефалите. Какой смысл создавать брэнд и продвигать препарат там, где он заведомо не нужен? Конечно, сейчас и в других регионах начата пропаганда профилактики клещевого энцефалита, но, повторюсь, для большинства регионов эта проблема неактуальна. Мне кажется, не стоит расплывать ресурсы на всю Россию, тем более если результат заранее известен. Лучше сосредоточить все усилия там, где они действительно необходимы. Полученный результат будет более эффективным, учитывая соотношение вложенных затрат и полученной прибыли.

То же самое касается и лечения геморрагической лихорадки с почечным синдромом. Основной ареал распространения заболевания - волго-уральский регион. И в этом случае нет смысла создавать национальный брэнд: такое заболевание распространено не по всей территории России, а только в ряде регионов, да и к тому же вообще неизвестно многим людям. Направить усилия в нужное место и нужное время - вот залог успеха создания брэнда. (Кстати, я сознательно не рассматриваю лечение гриппа, так как клиническая эффективность йодантипирина еще не доказана.)

На создание национального брэнда накладывает огромный отпечаток и сезонность препарата. Это обстоятельство вообще может стать критическим в достижении поставленных целей: более полугода препарат не применяется.

Кроме того, компании следует сосредоточиться на четком и ясном позиционировании препарата для потенциальных потребителей. Я имею в виду лечение и профилактику клещевого энцефалита. Именно эту информацию следует доносить до конечных потребителей. Думаю, не ошибусь, если предположу, что позиционирование йодантипирина как средства для лечения геморрагической лихорадки с почечным синдромом пригодно совершенно для другой целевой аудитории - врачей.

8/внимание, туризм

Юлия Курилова,

менеджер отдела сопровождения ООО «АПИ-плюс»

Где обычный житель большого города может встретить энцефалитного клеща (ЭК)? В основном на отдыхе: рыбалка, турпоход, детский лагерь отдыха и т. д. Именно тех, кто готовится поехать на отдых в ареал обитания клеща, я бы информировала о необходимости профилактики через:

- туристические фирмы, чьи маршруты пролегают по территории, где возможен укус ЭК (сотрудникам таких фирм самим выгодно предотвратить заболевания клиентов, чтобы не было претензий);
- детские поликлиники, в которых школьники получают медицинскую справку перед поездкой в лагерь отдыха (яркие плакаты, предупреждающие об опасном клеще, возможных последствиях заболевания и методах профилактики привлекут внимание ожидающих своей очереди пациентов);
- магазины, специализирующиеся на туризме, рыбалке, охоте, товарах для дачи (потенциальные жертвы укуса наверняка заинтересуются препаратом).

Кухни на показ

«Секрет фирмы»

№3 (138), ЯНВАРЬ 2006

компания:  
«Кухнистрой»

сфера:  
гипермаркет кухонь

проблема:  
самый большой в Европе магазин встроенной кухонной мебели нуждается в нестандартных рекламных идеях

Недавно в России открылся первый гипермаркет, в котором продаются только кухни. Рискнувшая сделать это компания «Кухнистрой» успела убедиться в неэффективности лобовых рекламных решений. Теперь она ищет нестандартные ходы для продвижения бренда. «Мы предпочитаем нестандартные стратегии, - рассказывает Людмила Тарасова, директор по маркетингу и рекламе компании „Кухнистрой“. - Когда другие продавцы кухонной мебели ограничивались небольшими розничными точками площадью до 500 кв. м, мы отважились в 2000 году открыть самый большой специализированный магазин в Москве. В середине декабря запустили очередной рискованный проект - гипермаркет кухонь. А теперь раздумываем над тем, чтобы потратить на его рекламу беспрецедентно большую для мебельного рынка сумму - \$2 млн».

Нестандартный подход

Компания «Кухнистрой» начала работу почти десять лет назад. Ее первым проектом стал небольшой магазин «Кухни за три часа», разделенный прозрачной перегородкой на две зоны: торговый зал и «сборочный цех», где за три часа на глазах у клиентов собирали весь гарнитур.

В 1997 году стало очевидно, что у этого формата все меньше шансов быть востребованным: для потребителей на первое место переместились широта выбора и сервис. В компании задумались, как перестроить свою работу, и рискнули первыми открыть рядом с «Экспоцентром» магазин кухонь площадью 2 тыс. кв. м.

«Это было рискованное решение. Даже сейчас среди продавцов кухонной мебели мало кто оперирует такими площадями, - поясняет Людмила Тарасова. - Но потом оказалось, что рассуждали мы верно. Ассортимент у конкурентов был примерно такой же, но в их салонах большую часть моделей можно было купить только по каталогам. А потребители каталогам не доверяют. Часто бывает так: заказываешь одно, а получаешь совсем другое».

В конце прошлого года «Кухнистрой» закрыл свой большой магазин рядом с «Экспоцентром» и взялся за новый амбициозный проект. В результате в середине декабря на 71-м км МКАД открылся гипермаркет «Кухнистрой» площадью 8 тыс. кв. м. На первом этаже разместились кухни эконом-класса (до \$250-500 за квадратный метр), на втором - продукция среднего уровня (от \$500 до \$3 тыс.), на третьем - гарнитуры от известных дизайнерских фирм за несколько десятков тысяч долларов.

В компании хотят, чтобы ежемесячно «Кухнистрой» посещали 400-500 покупателей. «Для этого марка должна быть известной, - подчеркивает Людмила Тарасова. - Но как ее правильно раскрутить - большой вопрос».

### Неизвестные брэнды

Раскручивать свои розничные брэнды пытаются почти все крупнейшие продавцы кухонной мебели. Например, Elt, Zeta, «Шатура» ежегодно тратят на рекламу примерно \$500 тыс. Однако, как отмечают в «Кухнистрое», эффект от кампаний кратковременный: почти у всех игроков в течение месяца объемы продаж растут, а потом возвращаются к прежней отметке. Но самая главная проблема, как показывают опросы, - потребители не запоминают рекламирующиеся марки.

В «Кухнистрое» попытались разобраться, почему так происходит. Отчасти дело оказалось в том, что у большинства розничных точек не было уникального предложения: в них были представлены практически одни и те же модели, только по разной цене. «Второй гипотезой был небольшой размер рекламных бюджетов», - вспоминает Людмила Тарасова.

Проверить это предположение решили на собственном опыте. В прошлом году в «Кухнистрое» удвоили бюджет на раскрутку своего магазина на Красной Пресне - до \$1 млн. Рекламу разместили на телевидении, щитах и в специализированных каталогах. Итогом стал рост продаж в январе, традиционно «мертвом» для торговли месяце. Но потом, по словам Людмилы Тарасовой, когда компания проводила опросы и интересовалась, в какой магазин потребители поедут за кухней, они все равно не могли вспомнить ни одного названия.

### Продвигай себя сам

Из-за негативного опыта в «Кухнистрое» рассматривали возможность практически отказаться от рекламы и рассчитывать на то, что гипермаркет будет продвигать себя сам. «Безусловно, широкий выбор сам по себе привлекает покупателей, - поясняет Людмила Тарасова. - Но этого мало. Мы начали разрабатывать дополнительные услуги». Одной из инновационных услуг должны были стать программы, дающие потребителю возможность самому моделировать свою кухню. Идею позаимствовали у IKEA, на сайте которой размещены аналогичные программы. Но из-за сложности работы с дизайнерскими приложениями и массы нюансов, которые необходимо предусмотреть при размещении, от этой идеи отказались. Решили, что специалисты сделают это гораздо лучше. В результате появилась другая услуга: дизайнер с ноутбуком бесплатно выезжает на место и, сделав замеры, готовит проект. Помимо этого, в компании взяли на вооружение рекламные акции, активно проводившиеся сетями бытовой электроники: обещают вернуть разницу и выплатить 5% стоимости, если ту же модель кухни покупатель найдет в другом магазине дешевле. В компании «Кухнистрой» уверены: по такому показателю, как торговая площадь, в ближайшее время с ними соперничать никто не сможет. Но что касается дополнительных услуг, то здесь конкуренты не дремлют. Например, салоны Elt недавно запустили акцию, в ходе которой при покупке новой кухни засчитывается стоимость старой. «Поэтому мы все-таки хотим рискнуть и с помощью масштабной кампании сформировать долгосрочное преимущество - сильный, известный бренд», - подчеркивает Людмила Тарасова. Еще один стимул рискнуть - амбициозные планы компании. К 2007 году она собирается открыть в Москве еще три таких гипермаркета и таким образом увеличить свою рыночную долю до 70%. В этот проект в компании готовы инвестировать в общей сложности \$54 млн.

### Готовность рискнуть

Старт рекламной кампании «Кухнистрой» намечен на март. Ее цель - сделать так, чтобы желающие купить новую кухонную мебель прежде всего вспоминали про гипермаркет «Кухнистрой». Предварительно размер рекламного бюджета определен в пределах \$2 млн. Его рассчитывали исходя из стоимости использования стандартных носителей: телевидение, наружная реклама и размещения в прессе. Крупные специализированные торговые центры «Гранд» и «Три Кита» сдают свои площади в аренду, а потому рекламный бюджет собственных торговых точек формируют с помощью арендаторов. В отличие от них «Кухнистрой» приходится рассчитывать только на свои силы. Чтобы полностью контролировать весь бизнес-процесс, компания намерена остаться единственным торговым оператором. «Поэтому для нас очень актуален поиск способов, которые позволят минимизировать рекламные затраты, - признается Людмила Тарасова. - Мы решили заняться массовой рассылкой по электронной почте, запланировали размещение рекламы на автомобилях и в кулинарных программах. Но нестандартными эти идеи не назовешь». Кроме того, в компании до сих пор сомневаются, есть ли необходимость в масштабных вложениях в кухонный бренд. До старта рекламной кампании остается два месяца. За это время менеджмент «Кухнистрой» надеется с помощью читателей СФ узнать о нетрадиционных видах рекламы, не требующих больших затрат, но помогающих повысить узнаваемость марки.

Решения:

1/не имя, а место

Татьяна Максимова,  
менеджер по рекламе и маркетингу «Навгеоком»

Как повысить узнаваемость марки «Кухнистрой»

Действительно, многим компаниям не удастся добиться высокого уровня знания марки: потребители не запоминают названий, и поэтому реклама дает кратковременный эффект. На мой взгляд, не последнюю роль в этом играют сами названия - Elt, Zeta и т. п., которые не вызывают у потребителя никакой ассоциации ни с близкими вещами, ни с мебелью или кухнями. Сравните эти марки с названиями продуктовых сетей «Перекресток», «Копейка», «Пятерочка» - простые русские слова. Что запомнить проще - «Марктауф» или «Метро»? Ваша компания имеет русское название, но двухсложное и не слишком оригинальное. Это чревато двумя угрозами. Во-первых, для того чтобы сделать такую марку узнаваемой, потребуются значительные средства (вложенные не напрямую в рост продаж, а именно в брэнд). Во-вторых, когда марка станет самой узнаваемой на рынке, неизбежно появятся фирмы-имитаторы (например, «Строй-кухни», «Кухни-проект», «Кухни-дизайн», «Мебель-строй» и т. д.), которые смогут отхватить себе кусок рынка, не вкладывая больших средств - только благодаря похожему названию и другим подделкам.

Однако у компании есть отличный выход из этой ситуации. В качестве брэнда нужно продвигать не название «Кухнистрой», а расположение на 71-м км МКАД. То есть целью рекламной кампании должен быть не ответ потенциального покупателя «Кухнистрой» на вопрос: как называется крупнейший центр кухонь? А ответ «На 71-м км МКАД» на вопрос: где расположен крупнейший центр кухонь? Такой подход имеет по крайней мере два явных плюса:

- знание покупателем такого брэнда подразумевает одновременно и знание адреса центра, что, несомненно, повышает ценность достигнутого уровня знания марки;
- для запоминания числа 71 потенциальным покупателям нужно приложить меньше усилий, так как практически у всех есть знакомый или родственник 1971 года рождения; кроме того, могут возникать ассоциации с номером дома, квартиры, офиса и т. п.

Что касается минусов, то они, безусловно, тоже есть. Основной минус - сложность использования такого брэнда при открытии новых центров или смене адреса. Хотя можно подстраховаться, продвигая «Кухнистрой» в качестве вагончика, который тащит основной брэнд «На 71-м км». То есть название компании будет присутствовать в любой рекламе, и если при открытии новых магазинов использовать фирменный стиль, раскрученные слоганы, то магазин по новому адресу без труда станет ассоциироваться с нужной компанией.

Компании необходимо не только повысить узнаваемость марки, но и утвердиться в качестве лидера категории (аналогично таким компаниям, как, например, ИКЕА - товары для дома, «Комус» - канцтовары, «Библио-глобус» - книги), а для этого потребуются комплекс мер по продвижению марки - наружная реклама (щиты) и реклама в метро (наклейки), реклама на радио и телевидении.

Однако, планируя такую кампанию, нужно понимать, что само знание марки не является достаточным стимулом к покупке. Поэтому вкладывать в продвижение марки более 20-25% рекламного бюджета, на мой взгляд, неэффективно. Это в большей степени инвестиции в стоимость брэнда. Кроме того, само рекламное сообщение должно быть подобрано с особой

тщательностью, с учетом различных потребностей своих потенциальных клиентов. Поэтому требуется создать простую ассоциацию «кухни - много - выбор - 71-й км МКАД».

как достичь объема продаж 500 гарнитуров в месяц с минимальным рекламным бюджетом

На мой взгляд, объединение в одном центре продуктов для совершенно разных клиентов может отрицательно сказаться на продажах. Подумайте, пойдет ли человек с достатком в бутик Gucci, построенный среди Черкизовского рынка? А человек с зарплатой в 5 тыс. руб. захочет ли искать в «Атриуме» недорогую одежду? Вряд ли, ведь у него есть альтернатива, место, где он наверняка сможет купить необходимые товары по ожидаемым ценам. Богатый человек знает, что если он решит покупать элитный гарнитур в небольшом магазине, то будет там практически «человеком месяца», и все постараются сделать его заказ как можно быстрее и лучше. Но ему не нужен бесплатный дизайнер (у него есть свой), а вот оказаться в толпе зевак, пришедших с первого этажа посмотреть на дорогую мебель, хочется меньше всего. Покупатели, пришедшие поглазеть на товар, неизбежно начнут снижать тот уровень сервиса, который центр готов предложить VIP-клиентам. Спотенциальными клиентами первого этажа тоже не все просто - их легко отпугнет в каталогах кухонь, например, цена \$1 тыс. за квадратный метр, и они сразу решат, что это не для них и не поедут сюда. Увидев в рекламе информацию о бесплатных дизайнерах, сборке, доставке, чае-кофе и т. д., они сразу поймут, что это не их уровень достатка: ведь известно, что в конечном счете за все платит покупатель.

По моему мнению, центр следует разделить на три бизнес-единицы (по этажам), которые нужно позиционировать как три совершенно разных отдела - дисконт-центр, гипермаркет и демозал для дизайнеров. Кроме того, необходимо разработать свою маркетинговую стратегию для каждого отдела. Естественно, рекламный бюджет отделов также будет разным: первое средство для минимизации затрат на рекламу - не стрелять из пушки по воробьям.

Сегмент дешевых кухонь (дисконт-центр). Этот сегмент рассчитан на тех, кто получил квартиры от государства (бывшие жители пятиэтажек, льготные категории) либо купил в кредит (эти люди, вероятно, купят новую, более дорогую кухню через несколько лет, но сейчас они вынуждены ограничивать себя в тратах).

Таким клиентам стоит предложить товары низкой ценовой категории, возможность дополнительного снижения цены (например, за счет отказа от услуг по сборке и дизайну) или любые скидки. К тому же для этой категории покупателей необходимо указывать в рекламных сообщениях, как до центра добраться общественным транспортом, а лучше вообще наладить собственный бесплатный маршрут от станции метро.

Для самых ходовых моделей полезно разработать готовые варианты дизайна кухонь квартир стандартных планировок (их можно также включать в рекламные проспекты и сделать целевую рассылку).

Необходимо продумать различные виды скидок - постоянные (льготным категориям, по собственным дисконтным картам) и временные (предложение недели, сезонная распродажа, праздничная распродажа).

Итак, чтобы привлечь эту категорию покупателей, я предлагаю:

- заняться рассылкой рекламных проспектов, лайт-каталогов по пятиэтажкам в районах реконструкции (планы сноса пятиэтажек - открытая информация);
- раздавать листовки на строительных рынках;
- воспользоваться видеоекранами в маршрутных такси, следующих до других торговых центров на 71-м км МКАД;
- установить наружную рекламу (щиты) в местах сноса пятиэтажек и около строительных рынков;
- рекламировать центр в бесплатных городских газетах (например, «Округа»);
- работать с банками, выдающими ипотечные кредиты: например, договориться выдавать дисконтную карту центра всем клиентам, взявшим кредит на недвижимость (возможны и

другие варианты работы с этой группой потенциальных клиентов - между прочим, издается журнал по ипотеке).

И наконец, предложите покупателям яркий слоган для дисконт-центра: «Цены ниже плитуса. Скидки до лампочки».

Среднеценовой сегмент (гипермаркет). Сюда, вероятно, захотят прийти те, кто купил квартиру стоимостью до \$200 тыс. или совершил обмен с доплатой. В эту категорию попадают и люди, чей доход вырос, и теперь они могут позволить себе ремонт старой квартиры и покупку мебели. Такие клиенты предпочитают большой выбор продукции, они любят «пощупать» кухню живую, рассчитывают на максимальный сервис (сборка, доставка и т. д.). Для них интересно получить дизайн-проект не только гарнитура, но кухни в целом (плитка, шторы...), так как зачастую они не могут позволить себе дизайнера и делают проект сами, ориентируясь на журналы и телепередачи.

Предложите такой категории покупателей большой выбор кухонь по разным ценам, бесплатные услуги дизайнера, декоратора (помощь в полном дизайн-проекте кухни), дайте клиентам возможность выбрать не по каталогу, а в зале.

Кроме того, продвигайте свою услугу по смене фасадов, которую покупатель, допустим, получает в течение пяти лет с момента покупки кухни. Так как это предложение уникально, то на него можно сделать ставку в этом сегменте. Самый дешевый способ раскрутки услуги - это прямая адресная рассылка своих каталогов (фасадов, аксессуаров, штор и т. п.) людям, уже купившим у вас кухню. Так как им всем мебель была доставлена бесплатно, то вам должны быть известны их адреса, даты покупок, названия товаров. Если такой информации нет, то ее надо собирать в единой CRM-базе. Каталоги лучше высылать ежегодно.

Как компания, претендующая на лидерство в категории, вы должны устанавливать стандарты и расширять рынок. Одним из перспективных направлений является PR или скорее пропаганда нового стиля жизни - когда ремонт кухни производится не только после покупки квартиры, но и в старой квартире. Таким образом подчеркивается статус владельца, изменения в семье (например, рождение ребенка). Полезно, кстати, узнать статистику, какая серия домов в Москве самая многочисленная, и выяснить наиболее распространенную планировку кухни. Потом издать небольшой каталог с вариантами дизайна такой кухни с указанием точных цен на кухню, светильники и проч. (вроде каталога ИКЕА, только на четырех-восьми страницах). В каталог желательно вложить купон на скидку в случае заказа - например, в течение месяца.

Распространив каталог по почтовым ящикам домов определенных серий, вы сможете точно оценить эффект - по количеству возвращенных купонов. Если опыт окажется удачным, попробуйте создать каталоги для топ-десятки планировок кухонь Москвы.

Многие клиенты будут рады, если вы предоставите им услугу хранения купленной (оплаченной) кухни.

Ну и конечно, не забывайте о лотереях, розыгрышах и подарках.

Чтобы привлечь покупателей в гипермаркет, можно:

- поместить рекламу в журналах «Мебель и цены», «Идеи вашего дома», «Мой уютный дом»;
- установить наружную рекламу (щиты) около строительных рынков, магазинов стройматериалов и мебельных магазинов;
- воспользоваться интернетом (продвигать сайт, участвовать в системе «Яндекс. Маркет», в форумах по ремонту, разместить рекламу на мебельных сайтах);
- выбрать популярные телевизионные передачи, например «Квартирный вопрос», и рассказать там о своем центре; такие передачи позволяют наиболее полно показать достоинства кухонь, к тому же имеют аудиторию, близкую к целевой (на другие «женские» передачи у людей, делающих ремонт, зачастую просто нет времени - выходные они проводят на новой квартире, строительных рынках и в мебельных магазинах);
- сотрудничать с агентствами недвижимости (выдавать дисконтные карты покупателям недвижимости);
- запустить рекламу на радио;
- заняться продакт-плейсментом в книгах для женщин, в телесериалах.

Что касается слоганов, то, по моему мнению, для гипермаркета подойдут такие варианты:

«Новая кухня в вашей жизни. Новая жизнь вашей кухни» или «Меняем кухню к лучшему».

Сегмент дорогих кухонь (демозал для дизайнеров). Наиболее вероятными клиентами этого сегмента будут люди, купившие квартиру в доме бизнес-класса и класса люкс либо загородный

дом в коттеджном поселке. Главные их потребности - высокий уровень обслуживания; комфортные условия покупки (минимум других покупателей); гарантия качества; известность фабрики, дизайнера.

Безусловно, такие клиенты могут покупать кухни чаще, чем остальные. Клиенты, ориентированные на сегмент дорогих кухонь, обставляют квартиры (в том числе приобретенные для родителей или детей), свой загородный дом, нередко меняют дома мебель и интерьер. Поэтому при работе с этой категорией особенно необходим клиенто-ориентированный подход и формирование лояльности у покупателей.

Для привлечения этой категории клиентов я предлагаю следующее:

- максимально дифференцировать этот отдел от остальных (в идеале - перекрыть вход со второго этажа и сделать отдельный вход);
- перепозиционировать отдел в закрытый демозал для дизайнеров; распространять приглашения в демозал (печатать в журналах, выдавать в риэлтерских фирмах, бутиках и т. п.) и при входе менять их на карты покупателя;
- подумать о названии демозала; возможно, здесь имеет смысл предложить что-то более изящное - например, не «Кухнистрой», а Da Vinci, Punto di vista, Decorissimo, La dolce vita;
- плотно работать с дизайнерами и архитекторами (всем аккредитованным дизайнерам выдавать специальные карты, по которым им будут начисляться не только комиссионные с каждой продажи, но и бонусы за показ; проводить презентации для дизайнеров).

Но самое главное, лояльность, лояльность и еще раз лояльность: необходимо формировать устойчивую привязанность к центру у клиентов и дизайнеров. Для этого нужно использовать весь арсенал средств CRM - от дисконтных и бонусных карт до поздравлений с днем рождения. Схема работы с клиентами должна быть такой: при первом визите клиент получает карту клиента (желательно давать ее в обмен на приглашение в демозал), по которой он имеет право на скидку или какой-то бонус, а также еще несколько карт в подарок друзьям. Все карты заносятся в компьютер. Если человек что-то купил, то ему периодически высылают рекламные материалы. Кстати, в рекламных материалах для этих клиентов особенно важны изящное оформление и стиль, а кроме того, легкая завеса таинственности (например, вариант заголовка: «Спроси у своего дизайнера»).

На мой взгляд, помещать рекламу стоит в журналах по дизайну Elle Decor, Salon Interior, AD, «Красивые квартиры», «Красивые дома», «Кухни и ванные комнаты», «Архидом», «Лучшие интерьеры», «Табулет», «Интерьер магазин», «Мезонин». Не стоит забывать и о наружной рекламе (щиты) около районов элитной застройки. Я бы предложила еще договориться о выдаче дисконтных карт и приглашений с агентствами недвижимости (реализующими элитное жилье), дорогими магазинами мебели (не кухонными), сантехники, предметов интерьера, бутиками, салонами красоты, ресторанами. Там, кстати, займитесь и распространением каталогов.

Попробуйте придумать стильные рекламные тексты и слоганы для демозала, например: «Изящество линий. Запах ценных пород. Буйство фантазии. Непревзойденный стиль. Ваша новая кухня. Ее нельзя не показать друзьям. Потому что она - произведение искусства. Творения лучших европейских дизайнеров - только для избранных. Для тех, кто достоин иметь лучшее и быть лучшим»;

«Полное собрание творений»;

«Сокровища для посвященных. Из Европы с любовью»;

«Только для тех, кто способен оценить»;

«Le cucini italiani. L'assortimento grande!»

2/идеи на все случаи жизни

Анна Каправчук,

ведущий специалист рекламно-информационного отдела ОАО «Ангарское управление строительства»

Как обеспечить в гипермаркете кухонь 400-500 покупок ежедневно

Для начала я бы посоветовала искать потенциальных клиентов среди жильцов подлежащих сносу домов. Получите в администрации района (округа) список таких домов; узнайте имена и отчества тех, кто скоро станет новоселами; составьте текст поздравления с предстоящим новосельем и заверстайте его в буклет о «Кухнистрой» (там же поместите информацию о скидках, кредите, клубной системе, сроках изготовления мебели); доставьте поздравления-буклеты курьером.

Кстати, для усиления эффекта сообщите «вынужденным переселенцам», что при выборе модели кухонного гарнитура заблаговременно и частичной предоплате будущей покупки предоставляются скидки на мебель, или на встроенную технику, или аксессуары для кухни. Проанализируйте результаты этой акции. Если она пройдет успешно, то проведите ее и среди жильцов домов муниципального обменного фонда, которые подлежат капремонту с отселением. Сокровищем «Кухнистрою» должна стать база адресов и телефонов клиентов, которым доставляли и устанавливали кухни. Установите автоинформатор на ежевечерний дозвон по этим телефонам и сообщайте бывшим клиентам:

- о переезде «Кухнистрою», его новом адресе и режиме работы;
- о программе замены фасадов кухонь, купленных несколько лет назад;
- о расширении ассортимента (мебель для столовых, посуда, сантехника, светильники, аксессуары, отделочные материалы);
- о скидках;
- о клубной системе;
- об акциях, проводимых в текущем месяце.

На мой взгляд, скидки для новобрачных необходимо сделать более прозрачными по срокам предоставления и понятно рассчитываемыми. Привлечь внимание этой категории покупателей к скидкам можно:

- буклетами (выдавать их в загсах и дворцах бракосочетания при приеме заявления от пары; вкладывать в фотоотделах в альбомы «Наша свадьба»);
- раздачей «свадебной» карточки, дающей право на скидку в отделах свадебных платьев и аксессуаров, в фирмах, оказывающих различные услуги по организации свадеб;
- контекстной рекламой в поисковиках;
- баннерами на сайте «Свадьба без хлопот» и сайтах фирм, занимающихся организацией свадебных банкетов и путешествий и проч.

Кроме того, вывесите плакаты о скидке для пенсионеров в:

- местах получения пенсии (почтовые отделения, сберкассы, альтернативные службы доставки);
- местах оформления (переоформления) «Социальной карты москвича»;
- поликлиниках;
- себе;
- отделениях Пенсионного фонда;
- магазинах «Ветеран» и «Диета»;
- аптеках, где выдают лекарства льготникам.

Интересная для вас целевая группа - люди, выходящие на пенсию, в том числе с «отступными» от омолаживающих коллектив работодателей. Они еще при деньгах, но уже со свободным временем. Попробуйте по договоренности либо с Пенсионным фондом, либо с отделами кадров крупных предприятий вручать таким людям вместе с пенсионным удостоверением поздравление с выходом на заслуженный отдых и от «Кухнистрою». Лейтмотив поздравления - начните новую жизнь, обновите дом, перед вами новые возможности, вам стало доступно то,

что было недоступно раньше (наша скидка, например). Такой подарок слегка скрасит горечь выхода на пенсию.

Займитесь перекрестной рекламой имеющегося ассортимента, «взаимоопылением» собственных отделов - посетитель одного отдела узнает о новинках соседних. Как этого лучше достичь - благодаря аудиорекламе, видеороликам, речевым модулям продавцов или выдаче приглашений в соседние отделы - решите на месте. Видеоролики ротировать таким образом, чтобы в мебельных отделах мониторы показывали рекламу светильников, отделочных материалов, сантехники, бытовой техники, в отделе бытовой техники - рекламу аксессуаров и мебели и т. п.

Подумайте, как переманить к себе чужих клиентов. На мой взгляд, лучшими местами для размещения наружной рекламы или раздачи промоутерами полиграфической продукции станут:

- микрорайоны, в которых ведется строительство;
- подъездные пути к крупным центрам сантехники, бытовой техники, электроосветительных приборов; фирменным салонам производителей кухонной мебели; к крупным центрам (например, по продаже мебели, строительных и отделочных материалов).

А если вы планируете размещение рекламы на городском транспорте, то желательно подбирать такие маршруты, которые будут пролегать по соседству с центрами притяжения потенциальных клиентов «Кухнистро́я».

Попробуйте сотрудничать со «смежниками» и «предшественниками». Ведь прежде чем отправиться за кухней, ваш клиент читает издания о недвижимости, дизайне и ремонте; рубрики о квартирах в газетах частных объявлений; доски объявлений в интернете. А что он посещает: компании - застройщики многоквартирных домов или коттеджей; риэлтерские компании; домоуправления (ЖСК); организации, занимающиеся проектированием индивидуальных домов, или архитектурные бюро; организации по ремонту и отделке квартир; строительные магазины; фирмы по установке окон; ремонтные фирмы; компании, предоставляющие ипотечные кредиты; департамент юстиции.

Подумайте, чем вы можете заинтересовать эти компании? Как уговорить их раздавать своим клиентам вашу рекламу или размещать ее в своих рекламных информационных материалах?

Например, предложите:

- дарить компаниям-застройщикам ленту для ограждения места проведения работ, запечатанную логотипами «Кухнистро́я»;
- размещать свою рекламу в справочниках (памятках) покупателей недвижимости;
- публиковать статьи-консультации в газетах, издаваемых риэлтерскими компаниями (это обойдется дешевле, чем в массовых изданиях);
- раздавать посетителям своего гипермаркета рекламу застройщика, который разместил многометровый и видный изда́лека брендмауэр с вашим логотипом на незавершенном строительном объекте.

#### Как повысить узнаваемость марки «Кухнистро́й»

Разместите рекламу на предметах, которые так или иначе связаны с кухней. Это обеспечит недостижимое для медиа число контактов с целевой аудиторией. Пусть все увидят логотип «Кухнистро́я» на дне стаканов, чашек, тарелок, кастрюль, на разделочных досках, хлебницах, спичках и пьезозажигалках; на магнетиках для холодильника; специальных салфетках для ухода за кухонной мебелью; на упаковках моющих средств для посуды, мебели и плиты; на одноразовой посуде и многоразовых пластмассовых пищевых контейнерах; на ручках гарнитурных ложек, половников и т. п.; на фартуках, кухонных полотенцах и проч.

Дарите пришедшим с родителями дошкольникам и школьникам наклейки с логотипом и адресом сайта «Кухнистро́я» - они сами заклеят ими все, что только подвернется под руку. Рекламируйте «Кухнистро́й» на упаковках пищевых продуктов. При выборе рекламного носителя предпочтение отдавайте таким продуктам и таким объемам упаковки, содержимое которых съедается не за один раз. Лучше те, которые неоднократно прячутся-достаются. На мой взгляд,

логотип гипермаркета кухонь вполне уместен на литровых пакетах с молоком или кефиром, коробочках с мягким маслом или плавленым сыром, пакетах с мукой, чайных коробках (либо конвертиках, в которые упакованы чайные пакетики), контейнерах с яйцами или на самих яйцах, бутылках с растительным маслом и проч.

Разместите контекстную рекламу в крупнейших российских поисковиках (обязательно в «Яндексе» и «Рамблере», можно также в «Апорт!» и Google). При этом на разные ключевые слова дайте разные объявления, ведущие на разные страницы вашего сайта. Необходимо, чтобы перечень ключевых слов накрывал основные группы вашего ассортимента и наиболее частые поисковые запросы пользователей интернета - той группы потребителей, которые принимают решение о том, куда именно ехать, сидя за компьютером.

Рекламируйте «Кухнистрой» в мультимедийных сборниках кулинарных рецептов (на обложке диска, на самом диске, в содержании программы) и в бесплатно скачиваемых электронных книгах рецептов и советов хозяйкам.

Нанесите логотип «Кухнистрой», адрес сайта и телефон на автомобили собственной транспортной компании не только по бокам, но и на крышу. В то время, когда машины будут разгружаться во дворах, те, кто выглядывает из окон верхних этажей, смогут эти надписи видеть.

Поручите дизайнеру бросить в почтовые ящики всех квартир, кроме той, в которую он приехал, листовки примерно такого содержания: «Ваши соседи заказали дизайн-проект своей кухни в „Кухнистрой“ - самом большом магазине кухонь Москвы. Выезд дизайнера и замерщика на дом - бесплатно. Составление дизайн-проекта помещения - бесплатно. Кухни в кредит. Гарантия - пять лет. Доставка вашей мебели - бесплатно». Естественно, на листовке укажите адрес сайта, телефон, схему проезда к магазину.

На МКАД разместите билборды или указатели типа «"Кухнистрой" - 2 км», «"Кухнистрой" - 1 км», «"Кухнистрой" - 500 м, перестройтесь в правый ряд».

Проводите экскурсии по гипермаркету для студентов дизайнерских и архитектурных факультетов, учащихся школ дизайна, художественных школ и колледжей промдизайна; для победительниц районных (окружных, городских, областных) олимпиад по технологии, руководителей АХЧ (завхозов) крупных офисных зданий (заинтересуйте их, например, предложением «Кухня в офисе»).

Предоставьте в ночные часы площади магазина для проведения фотосъемок в интерьере модельным агентствам, известным журналам и именитым фотографам с условием обязательного упоминания при публикации, что кадр сделан в «Кухнистрой».

Как увеличить количество повторных покупок и сподвигнуть клиентов рассказывать знакомым, где они приобрели кухню

Закрепите с внутренней стороны дверцы каждого гарнитура таблички либо наклейки «Приобретено в „Кухнистрой“, 71-й км МКАД, [www.kuhnistroi.ru](http://www.kuhnistroi.ru). Гарантийный срок пять лет. Телефон для справок о программах поощрения наших клиентов...». Используйте для продукции первого этажа наклейки, а для других - пластиковые таблички либо металлические с гравировкой. Разместите «напоминалки» так, чтобы они периодически попадались на глаза тому, кто открывает дверцу.

Проведите конкурс кулинарных рецептов среди бывших и потенциальных покупателей: и те и другие зарабатывают по итогам конкурса скидки (сертификаты) на покупки в «Кухнистрой».

как воспитать будущих покупателей и добиться высокой посещаемости гипермаркета

Проводите бесплатные семинары - демонстрации бытовой техники в самом магазине. Открытые семинары - для посетителей и закрытые - для специалистов, занимающихся продажами в отделах фирменных магазинов. Для обывателей организуйте демонстрации современной сантехники, для сантехников - спецсеминары по особенностям ее устройства и монтажа; для самоделщиков и ремонтников - по технологиям работы с новыми отделочными материалами. Проведите конкурсы дизайн-проектов для типовых размеров кухонь стандартных серий домов. Оценивайте результаты по возрастным и квалификационным группам (школьники, студенты, любители, профессионалы).

Продумайте совместные акции с дизайнерскими и часовыми салонами. Организуйте авторские и коллективные выставки, выставки часов для кухни и т. п.

Разработайте на базе стандартных дизайнерских приложений и своего ассортимента компьютерную игру «Строим кухню с „Кухнистроем“» - «обучалку» для домохозяек, начинающих дизайнеров и детей школьного возраста. Нашпигуйте ее своей рекламой, ссылками на сайт, дайте возможность за прохождение какого-то уровня распечатать флаер на скидку или мелкий подарок, за которым нужно приехать в гипермаркет.

Договоритесь, чтобы кто-то несколько раз в неделю посещал женские форумы, где обсуждаются достоинства-недостатки бытовой техники, кухонь, светильников... С оздайте ему репутацию эксперта по кухням (другие варианты - эксперт по плитам, холодильникам и т. д.). Когда репутация будет наработана, то пусть «эксперт» периодически ненавязчиво сообщает, что видел именно эту достойную модель в «Кухнистрое» в таком-то зале.

Проводите в «Кухнистрое» презентации:

- кулинарных книг и журналов;
- кулинарных сайтов и мультимедийных сборников рецептов;
- рассылок для хозяек;
- бытовой техники (совместно с производителями, с показательными тест-драйвами);
- домашней одежды;
- средств бытовой химии;
- приспособлений для ухода за мебелью (техникой);
- новых продуктов;
- различных напитков;
- кофемашин.

Организуйте в гипермаркете постоянно обновляющуюся выставку «Современное искусство в интерьере» и дайте возможность известным художникам и дизайнерам выставляться и продавать работы через ваш салон при условии, что это будет активно освещаться их сайтами. Проведите конкурс интерьеров кухонь типовых квартир. Победителей наградите призами (что-нибудь не слишком дорогое из отдела аксессуаров) или предложите им выбрать подарок на энную сумму самостоятельно.

Например, через некоторое время после покупки и монтажа кухни, обжившись, клиенты приглашают фотографа на свою кухню. Конкурс можно проводить либо в магазине, либо на сайте.

#### Как завоевать расположение экспертов и лидеров мнений

Итак, ваша задача - сделать так, чтобы все риэлтеры, дизайнеры, архитекторы, прорабы, консультанты по фэн-шуй, сантехники, мастера-ремонтники рекомендовали клиентам «Кухнистрой». Что для этого сделать?

Проводите для них семинары и мастер-классы специалистов (в том числе представителей фирм - производителей той продукции, которой вы торгуете), конкурсы и выставки, организуйте профессиональные клубы и не забывайте об агентском вознаграждении.

Пригласите студентов писать курсовые и дипломные работы по тенденциям «кухонной моды», изменению спроса, приспособлению производителей к изменению спроса и т. п. на вашем материале, с использованием вашей статистики и ваших каталогов. Тематику, естественно с

опорой на ваш ассортимент, можно расширить - пусть студенты занимаются изучением современных систем и «эволюцией» кухонных сантехустройств, встроенной техники, сравнением маркетинговой политики предприятий-производителей... Что получаете? Несколько человек, которые очень хорошо ориентируются в вашем ассортименте, распространят часть этой информации по меньшей мере среди рецензентов, комиссии и однокурсников. К тому же это кадры для ваших будущих магазинов.

О чем мечтается, или как поступить, чтобы и я приехала в «Кухнистрой»

Предложите клиентам демонтаж и бесплатный вывоз старой кухни. Используйте аппетитные запахи - свежесваренного кофе, горячих булочек, цитрусовых. Закажите чай-кофе разной степени элитности в разовых пакетиках с логотипом-адресом «Кухнистрой» или даже с изображениями отдельных кухонных гарнитуров и угощайте на месте либо дарите на вынос всем, кто придет в ваш магазин. Найдите себе партнера - транспортную компанию, работающую по всей России: пусть они рекламируют «доставку мебели из „Кухнистрой“ прямо в вашу кухню». Попробуйте предложить какой-нибудь страховой компании в момент покупки или установки кухни застраховать ее. Вы таким образом рекламируете их, а они могут в рекламе указывать, что являются «генеральным страховщиком „Кухнистрой“». Третий этаж должен своим названием демонстрировать избранность клиентов «Кухнистрой-элит» или «Кухнистрой-VIP». Пожалуй, здесь стоит ввести клубные карточки и проводить особые закрытые мероприятия. Иными словами, создать атмосферу дефицита и эксклюзивности.

З/вся сложность в простоте

Александр Лазарев,  
заместитель директора компании «Народная медиагруппа»

Я живу в Костроме и веду проект как раз одного из мини-производителей кухонь. В общем, немного разбираюсь в этом рынке.

В компании хотят, чтобы ежемесячно «Кухнистрой» посещали 400-500 покупателей. Как считает Людмила Тарасова, «для этого марка должна быть известной, но как ее правильно раскрутить - большой вопрос».

В Костроме покупатель обычно сравнивает около шести-семи различных точек продаж. Некоторых привлекает вывеска магазина, кто-то приходит по совету знакомых, часть покупателей удается заинтересовать рекламой в СМИ. Любопытно, что привлеченные вывеской, как правило, заказывают бюджетные кухни. Те, кто пришел по рекомендации знакомых, обычно просят такую же модель, как у них. А покупатели, которые отозвались на рекламу, хотят приобрести модель, увиденную на картинках или в ролике. К сожалению, отслеживать этот процесс невероятно сложно, потому что продавцы и менеджеры очень сильно лениятся и не хотят 24 часа в сутки изучать потребности покупателей - но без этого все равно не обойтись.

Мне бы хотелось дать компании несколько простых советов, которые могут ей значительно поднять продажи, причем без существенных затрат.

Правило трех секунд. Я уверен, что первые три секунды определяют отношение клиента к фирме. Известно, что когда человек заходит в большой гипермаркет, его зрение в первые 10

минут может ухудшиться. Кроме того, многие покупатели чувствуют неловкость, испытывают стресс от стоимости товара и проч. Спасти ситуацию должны менеджеры, которые начнут здороваться на входе (так, например, поступают в сетях «Связной» и «Евросеть»). Другой важный момент - запах. Пусть это будет, например, запах кофе, а не фанеры или ДСП. На мебели напишите «Потрогай меня», «Подергай меня», «Посиди на мне». Казалось бы, это все мелочи - первый контакт с каждым новым человеком, предметом, местом. Но, выиграв в мелочах, выиграете и в большом.

**Правило 24 часов.** В течение суток после продажи и установки мебели обязательно позвоните клиенту и поинтересуйтесь, доволен ли он покупкой. Если у него есть претензии, обязательно выслушайте их и помогите устранить недоработки.

**Правило пяти дней.** Через пять дней после установки мебели я бы рекомендовал послать клиенту благодарность за покупку с подписью директора, а также буклет фирмы. Кроме того, было бы неплохо раздобыть за бонус три адреса знакомых покупателя, которым тоже стоит послать буклеты.

**Правило сервиса.** Проводите установку кухни в полном объеме (доставка, уборка, протирка стекол и кухни, электричество, мойка, вытяжка). Что-то по преискуранту, что-то в виде бонуса. Помните, что плохая установка - это вообще одна из проблем многих мебельных магазинов.

Представьте, отличный, «дорогой» салон, вежливые и квалифицированные продавцы, изумительный сервис... но как только к клиенту приезжают сборщики, начинается ужас: появляется бог знает кто, бог знает в чем, мусор не уберут, мойку не подключают, электричество не проведут, никаких советов не дадут. Просто бред какой-то! А для покупателя комфортная установка кухни чрезвычайно важна, к тому же, по статистике, более трети продаж происходит по рекомендациям - вот вам и секрет успеха.

**Правило дружеского совета.** Если покупатель рекомендует кухню знакомым, то предложите ему подарок. Его стоимость будет зависеть от стоимости кухни.

**Правило трех лет.** Я советую прислать клиенту через два или три года после приобретения кухни буклет с новыми предложениями, в том числе по обмену кухонь и сервисной замене деталей.

В заключение мне хочется подчеркнуть, что прямая реклама брэнда, безусловно, популяризирует марку, но не всегда приводит к ожидаемому увеличению количества заказов. Напротив, улучшение сервиса, работы отдела продаж, запуск кампании с рекламой услуг помогут за год увеличить сбыт не менее чем на треть, а в пик сезона и в два раза.

Вообще мне кажется, что прямая реклама не должна быть исключительно имиджевой. Более эффективны «продуктовые» акции, например, «Сезон бесплатных модных ручек к дверцам», «Время приобретать кухни с бесплатной фризовой надписью», «Мы дарим кофе-машины с кухнями», «Сезон бесплатной посуды с кухней шик» и т. п.

Может, это и не так изящно, зато просто и эффективно!

4/посуда и продукты - лучшие рекламоносители

Алексей Чернышов,  
старший менеджер сети супермаркетов «Симбирка» компании «Максима-Х»

Конечно, реклама на обычных носителях неэффективна и даст минимальный эффект. Мое предложение заключается в следующем: размещать рекламу магазина на упаковках двух последующих звеньев «логистической кухонной цепочки»: «кухня - посуда - продукты». Заключите договор с производителем каких-либо продуктов питания, разместите рекламу на упаковке (если это возможно) или, договорившись с сетевой розницей, на полке (лотке). Используйте слоганы «Готовим вместе!», «Качественные продукты - на качественную кухню!» и т. д.

Можно также предложить производителям и ритейлерам гастроемкости под охлажденные полуфабрикаты, салаты и проч. со своим логотипом и слоганом.  
И наконец, посуда. Она всегда упакована в картонную тару и имеет разного рода бумажные вкладыши, где стоит разместить свою информацию. Попробуйте договориться с производителем или сетью магазинов товаров для дома.

5/повар на дом

Евгений Хромов,  
специалист по оптовым продажам ООО «Диада»

Предложите вашим покупателям бонус.  
В течение определенного срока, допустим, двух-трех месяцев, каждый покупатель имеет право один раз в месяц (а может, и более - на усмотрение компании) пригласить повара на дом. Пусть к вашим клиентам придет профессионал, который приготовит настоящий праздничный ужин и устроит им «ресторан на дому». Я думаю, что после этого «сарафанное радио» отработает ваши издержки с лихвой.

6/компьютерная игра

Вадим Табаков,  
начальник отдела Министерства экологии

Создайте компьютерную игру «Новосел». Запустите слоган: «Построй свой дом сам». Основная «фишка»: игрок обустроивает свой виртуальный дом (естественно, с помощью «Кухнистроля»), а при этом набирает баллы. В итоге игрок, который набрал наибольшее количество баллов, получает приз - квартиру от «Кухнистроля». Соответственно, здесь и пиар, и реклама!

7/кулинарный поединок

Екатерина Юртаева,  
генеральный директор Центра потребительской оценки

Кухня всегда считалась местом для общения, так, может быть, стоит и сделать ставку на приятные эмоции? Пусть важным элементом в магазине по продаже кухонь станет аромат, то, что притягивает нас, что дает нам ощущение дома, запаха бабушкиных пирожков и т. д. Попробуйте в магазине найти место для организации небольшой кондитерской, чтобы люди, заходящие к вам, действительно «попадали на кухню». Прогулявшись по этажам супермаркета, приятно будет обсудить с подругой (мужем, спутником, мамой и т. д.) варианты покупок. А если еще в качестве сюрприза прислать торт от супермаркета при установке кухни или набор пирожных!

Кухня - место, где собирается в первую очередь женская половина человечества: кое-что, конечно, меняется, но не слишком. Организуйте для покупательниц «Курс молодой хозяйки» на этаже, где расположены кухни эконом-класса. Примерно раз в месяц (график на ваше усмотрение) собираем милых дам у нас в супермаркете и даем урок приготовления разных блюд по оригинальным рецептам. А на этаже, где представлены кухни класса люкс, мастер-класс проведет шеф-повар ресторана «А» и поделится с принцессами секретами приготовления салата «наслаждение Парижем» и т. д.

Для каждого ценового сегмента готовим то, что интересно. Возможно, в эконом-классе будет отлично смотреться «бабушка в переднике», которая поделится своими рецептами пирожков: их, кстати, стоит не только приготовить, но и съесть в приятной компании таких же милых дам. А как интересно потом рассказать подругам о посещении «курсов по кулинарной грамоте», ведь все мы хотим баловать любимых, но не у всех у нас в жизни были учителя по приготовлению вкусной еды. При этом вы даете возможность опробовать ваши кухни в действии, потрогать, пощупать, открыть дверцы, выдвинуть нужный ящик.

Думаю, что кухни, где вы проведете мастер-классы, будут проданы одними из первых. Клиентуру для таких курсов найти достаточно просто - рассылаем приглашения в близлежащие магазины, салоны красоты и т. д. А дальше продолжит наш путь самый эффективный рекламодатель - «сарафанное радио». Кроме того, попробуйте вообще рекламировать ваши курсы, а не магазин.

Потом открываем платные курсы по кулинарному мастерству. В качестве преподавателей созываем известных людей. Приглашаем «звезд» на нашу кухню, делаем активный пиар и т. п.

## 8/паутина знакомств

Евгений Пронишев,  
начальник службы продаж ООО «Росси»

Проведя небольшое маркетинговое исследование, благо кухни когда-либо приобретали почти все, выяснился интересный факт: только посоветовавшись со знакомыми, родственниками и коллегами, покупатели делали свой окончательный выбор. Иными словами, лучшей рекламой и по сей день остается «сарафанное радио».

Поэтому чтобы привлечь покупателей, я предлагаю оригинальную схему - гибрид «сарафанного радио» и сетевого маркетинга.

Совершая покупку в «Кухнистрой», покупатель А получает кредитную карту с X% на счете от совершенной сделки и личный номер.

Покупатель А предлагает потенциальному покупателю Б сделать покупку именно в «Кухнистрой», причем со скидкой (варианты: подарок, бесплатная сборка, доставка). А для этого сообщает ему его личный номер.

Покупатель Б совершает покупку, сообщает личный номер покупателя А и получает дополнительно скидку, кредитную карту с X% на счете от совершенной сделки и свой личный номер.

Покупателю А зачисляется на счет сумма, равная X% от суммы покупки покупателя Б.

Схема работает и привлекает в свою паутину все новых и новых покупателей.

## 9/кухня на грузовике

Кирилл Стариков,  
менеджер по продажам ООО «Синтол»

Разместите на платформе грузового автомобиля кухню со стеклянными стенами. Это должна быть действующая кухня. Персонал: повара в униформе и промоутер, работающий на улице во время остановок.

Пусть повара готовят простые блюда, которые в брэндированной упаковке можно раздавать желающим. Во время остановок желающих угощают и вручают им дисконтные карты, буклеты с полезной информацией на оборотной стороне, билеты на участие в лотерее с розыгрышем ценным призов в магазине и т. д.

10/ищем аудиторию в интернете

Людмила Гиндулина,  
директор компании «Два льва»

Обязательно включите в набор ваших рекламных инструментов таргетированную контекстную рекламу (ваше объявление будет показываться в специальном месте на экране только москвичам и жителям области, набравшим в поисковой строке «кодовые слова»: «кухни», «кухонный гарнитур», «кухонная мебель», «кухни бизнес-класса», «удобные кухни» и т. д.). Эта аудитория готова к покупке или планирует ее совершить. Боритесь за нее!

11/кобрендинг с продавцом бытовой техники

Алексей Канищев,  
начальник отдела по работе с филиалами КПКГ «Нирлан-новосел»

Договоритесь с одним из операторов рынка бытовой техники о выдаче взаимных дисконтных карт (2-3%). Этот шаг потребует минимальных затрат (изготовление дисконтных карт). Однако поскольку в магазинах бытовой техники часто приобретают товары (холодильники, газовые плиты и т. д.) ваши потенциальные клиенты, это будет взаимовыгодно.

Часть 3

Стратегия развития

Дело техники

«Секрет фирмы»

N25 (160), ИЮЛЬ 2006

компания:  
«Ситроникс»

сфера:  
производство бытовой электроники

проблема:  
попав в национальные торговые сети, компания ищет способы справиться с их гнетом

Два года назад марка Sitronics стремилась стать более известной и войти в федеральные сети, торгующие бытовой электроникой. С этими задачами маркетологи справились, но на прибыли их достижения сказались не лучшим образом.

Настоящей датой своего рождения «Ситроникс» считает 2004 год, хотя впервые бытовая техника под этой маркой появилась на российском рынке на два года раньше. Основному акционеру концерна «Ситроникс», АФК «Система», не понравились результаты, которых он добился за полтора года: потребителям марка была по-прежнему неизвестна, в федеральных сетях активно продавалась бытовая техника конкурентов. Чтобы исправить положение, акционеры затеяли масштабную реорганизацию.

Первым шагом стала смена менеджмента. Новая команда, которой поручили за полгода разработать эффективную стратегию, начала с полного обновления продуктовой линейки, а затем принципиально изменила позиционирование. Обновленный «Ситроникс» вышел на рынок в начале 2004 года и сильно удивил многих игроков.

В то время как конкурирующие марки - Vitek, Rolsen, Erisson - тщательно скрывали свои российские корни и позиционировались как «техника из Европы», в «Ситроникс» решили сделать своим конкурентным преимуществом то, что техника придумана и производится в России.

### Странная стратегия

«Очень странный шаг» - так отзывались о новой концепции конкуренты, и, казалось бы, для этого были все основания: технику, произведенную в России, отечественные потребители никогда всерьез не воспринимали. «Все так и было, - соглашается директор по маркетинговому коммуникациям „Ситроникс“ Мина Хачатрян. - Но наши исследования показали: ситуация меняется».

Изучив предпочтения целевой аудитории, в компании пришли к двум выводам. Во-первых, тех, кто до сих пор верит в потенциал российской инженерной мысли, не так уж и мало. Во-вторых, преимущества «английской» и «немецкой» техники становятся все менее очевидны: покупатели прекрасно понимают, что разрабатывается и собирается она в Китае и других странах Юго-Восточной Азии. «Несмотря на это, два года было тяжело, - признает Мина Хачатрян, - но сейчас мы начинаем пожинать плоды».

По подсчетам компании, марка смогла завоевать 10% рынка кинескопных телевизоров, на котором играют другие брэнды - TCL, Hyundai, Rolsen. По уровню известности она по-прежнему проигрывает конкурентам, в частности Rolsen. Но, как утверждают в компании, динамика обнадеживает, и в доказательство приводят данные TNS Gallup. Если в начале 2005-го о технике Sitronics знали всего 8,5% россиян, то к концу года этот показатель вырос до 18,9%. Еще одно серьезное достижение - начало работы с торговыми сетями. За исключением сети «Мир», техника Sitronics встала на полки всех федеральных операторов.

## Минус выгода

«Безусловно, торговые сети - самый перспективный канал, - размышляет Мина Хачатрян. - Но, с другой стороны, они сильно осложнили жизнь производителям, сломав одну из аксиом маркетинга „спрос определяет предложение“. Теперь операторы формируют предложения, из которых предстоит выбирать потребителю».

Если в сеть приходит малоизвестная марка с небогатой историей, ее будут позиционировать как брэнд, интересный исключительно в ценовом плане. Чтобы добиться от крупных сетей более комфортных условий, «Ситроникс» решил наработать историю, поставляя технику оптовым рынкам, небольшим региональным операторам и независимым магазинам. Только благодаря этому, убеждены в компании, его техника попала в ассортиментную матрицу лидеров рынка. Тем не менее «Ситроникс» в полной мере ощущает, как трудно живется в торговых сетях молодой марке.

Каждому поставщику розница выставляет стандартные требования: плата за «входной билет», разработка эксклюзивной модели под конкретную сеть, формирование бюджета на специальные акции, кобрендингового бюджета и проч. Когда речь идет о брэндах вроде Samsung или Panasonic, сеть с гораздо большей охотой соглашается на компромисс: их отсутствие - скорее минус для магазина. А вот если речь идет о B-брэндах, то здесь выбор равнозначных для сети марок гораздо шире. Как правило, в матрице есть место только для трех из них. «В последнее время рынок все чаще атакуют китайские производители техники по-наме. Чтобы удержаться, приходится тратить очень много сил», - отмечает Мина Хачатрян.

Богатой истории у «Ситроникс» нет, зато есть солидный акционер, заявивший о долгосрочных планах развития брэнда. Для розницы это тоже аргумент. Ведь любая замена брэнда на полке - довольно болезненный процесс.

Пока эти аргументы работают, но борьба за полки постепенно съедает прибыль «Ситроникс». Так, если в среднем одна сеть обеспечивает компании годовой оборот \$10 млн, то 4-8% этих денег уходит на оплату присутствия в ней. И с каждым годом эти расходы растут, а коммуникативный бюджет остается скромным - \$1,5 млн. Как не вылететь с полок и при этом не жертвовать своей прибылью?

## Тупиковый успех

«Ощущение такое, что скоро мы окажемся загнанными в угол. С одной стороны, получили с помощью цивилизованного ритейла хороший региональный охват, с другой - расплачиваемся за это своей прибылью», - продолжает Мина Хачатрян.

Чтобы получить доходный и контролируемый канал продаж, некоторые компании, в частности тот же Polar, пытались построить собственную розничную сеть. Сточки зрения доходов это интересно, но не решает проблему: по ассортименту и ценам такие магазины неконкурентоспособны. Поэтому в «Ситроникс» задумались об онлайн-площадке. Несколько месяцев назад на сайте компании появилась возможность оставлять заявку на покупку техники, но интерактивные продажи пока не ведутся. Чтобы не тратить время на организацию нового сервиса, в «Ситроникс» подыскивают для покупки давно действующий интернет-магазин. Но даже самые доходные площадки смогут принести всего 10% того оборота, которого хотят акционеры.

В компании видят два выхода. Первый - стимулировать покупки, расширяя продуктовую линейку. «Если покупатель приобрел наш телевизор и остался доволен качеством, велика

вероятность, что он захочет купить наш DVD-плеер или домашний кинотеатр, - считает Мина Хачатрян. - Таким образом мы увеличим присутствие товаров на полке».

В пользу этого пути говорит удачный, по мнению маркетологов, запуск таких новых категорий, как мобильные телефоны. В 2005 году компания выпустила партию private label для одного из крупнейших операторов МТС, а затем вывела несколько моделей под своим брэндом, продажами которых вполне довольна. Успеха в «Ситроникс» рассчитывают добиться в группе LCD-телевизоров и портативной музыкальной техники. Однако любая новинка - это серьезные вложения в дизайн и продвижение продукции.

Ряд компаний, например владелец марки Vitek «Голдер электроникс», собираются отказаться от развития некоторых категорий и сосредоточиться там, где их позиции сильнее всего.

Фокусировка - второй путь, над которым думают в «Ситроникс». Определенные шаги в этом направлении компания уже сделала: отказалась от продаж недорогой мелкой бытовой техники и в течение двух лет собирается снять с производства кинескопные телевизоры.

Какую стратегию предпочесть: расширять ассортимент или становиться «специалистами»? Что позволит снизить прессинг торговых сетей, прекрасно понимающих, что если «Ситроникс» не сможет выполнить их условий, то его место на полке с удовольствием займет кто-нибудь из десятка марок-конкурентов?

Решения:

1/укрепить брэнд можно

Татьяна Максимова,  
менеджер по маркетингу НПП«Навгеоком», Москва

На мой взгляд, стратегия «Ситроникс» (в том числе ее ассортиментная и сбытовая части) в большей степени строится на возможностях и угрозах рынка, чем на конкурентных преимуществах и собственном потенциале. Однако это весьма рискованный путь. Для В-брендов наступают непростые времена, когда и благосостояние людей растет, и сети стремятся обзавестись несколькими private labels, выжимая чужую дешевую технику со своих полок. Учитывая количество федеральных сетей и их примерно равные маркетинговые бюджеты, а также популярность нескольких раскрученных В-брендов, можно сказать, что «Ситроникс» всеми силами гребет к рынку, где будут бороться за кошельки далеко не самых зажиточных покупателей 15-20 В-брендов. И бороться в условиях жесткой ценовой конкуренции. С чем же он туда идет? С собственной розницей? Нет. С лидерством по издержкам? Вряд ли. Компании нужно максимально использовать свои сильные стороны и именно на них строить стратегию развития, отказываясь от тех направлений, которые рискованны и не слишком перспективны, и сосредоточивая усилия и инвестиции там, где реально создать точку отрыва от конкурентов. Только так можно изменить ситуацию.

У «Ситроникс» есть два преимущества:

- сильный акционер, включающий компании из разных отраслей, что позволяет создавать совместные программы с другими бизнесами «Системы» (это невозпроизводимое другими компаниями конкурентное преимущество);
- близость производства к потребителям, что помогает компании проводить гибкую маркетинговую политику, сокращать сроки поставок и логистические издержки, учитывать предпочтения потребителей (это воспроизводимое конкурентное преимущество: западные компании успешно открывают в России заводы, если это выгодно).

Мне кажется, что эти преимущества «Ситроникс» могут значительно облегчить продвижение его продукции на рынках b2b. Много возможностей у компании и на рынке b2c, хотя там гораздо жестче конкурентная борьба.

Хочу обратить внимание на альтернативные каналы сбыта, которые в кейсе рассмотрели, но не сочли перспективными. Например, интернет. «Ситроникс» собирается приобрести интернет-магазин. Однако эта покупка предполагает и узкую аудиторию, и дополнительные маркетинговые расходы. Я бы использовала близость производства к Москве и организовала взаимовыгодную программу дистрибуции для всех интернет-магазинов техники. Ведь в таких магазинах просто мечтают о том, как найти возможность быстро забрать качественный товар со склада оптовика и отвезти прямиком к клиенту - а не держать продукцию на собственных складах. Причем в магазинах должны быть уверены, что товар, который они рекламируют, всегда есть на складе оптовика и его можно отпустить без предоплаты (скажем, по гарантийному письму). Так договоритесь с интернет-магазинами и не беспокойтесь больше о покупке сайтов и привлечении аудитории! Интернет-магазины сами начнут искать покупателей. Для совместной работы нужно организовать распределительный центр с полной линейкой продукции (в перспективе такие распределительные центры могут быть не только в Москве, но и в других городах), обеспечить надежные коммуникации с интернет-магазинами (своевременный доступ к информации о товарах и ценах), создать систему для оперативного приема и обработки заказов.

В «Ситроникс» спрашивают: как снизить давление сетей? Ответ на вопрос, на мой взгляд, уже заложен в кейсе: «Малоизвестная марка с небогатой историей - брэнд, интересный только в ценовом плане», «Отсутствие сильного брэнда - минус для магазина». Иными словами, чтобы получить выгодные условия, нужно стать сильным брэндом. Но как им стать, если маркетинговый бюджет ограничен?

Вначале разобраться с тем, что же это за брэнд у вас такой. Что продаете? Для кого? Показательно, что в кейсе звучит вопрос о канале сбыта продукции, а целевая аудитория при этом не указана. Недоумение вызывает и ассортиментная линейка компании: неясно, что же все-таки в «Ситроникс» получается лучше всего производить. То ли «технику интеллекта», то ли «превед!», а по большому счету просто дешевую российскую продукцию, замаскированную латинским названием. На мой взгляд, то, что в «Ситроникс» считают конкурентным преимуществом («Придумано и сделано в России»), таковым не является: не хватает изюминки в позиционировании и коммуникациях. Вспоминаются термины зари компьютеризации России - «красная» и «желтая» сборка. Но на рынке бытовой техники преимущества «красной» сборки совершенно неочевидны для покупателя. Их нужно объяснять и пиарить.

Я не думаю, что человек, которому понравился телевизор, купит и DVD-проигрыватель той же марки. Ведь это не рациональный выбор, а эмоциональный. Рациональный выбор - купить лучшую технику в товарной категории либо ориентироваться исключительно на цены. Так что целостного восприятия брэнда не складывается.

В «Ситроникс» считают, что возможности построения сильного брэнда ограничены скромным маркетинговым бюджетом, однако, на мой взгляд, укрепить брэнд можно. Например, вообще посмотреть на свой продукт не с позиции 4P, а с позиции 4S (service, satisfaction, selection, savings). И развивать брэнд не за счет продуктовой линейки, а благодаря особым отношениям с клиентами (это, кстати, соотносится с вашими пожеланиями «купил TV - купит DVD»), привлеченными конкретной маркой. Таким образом компания может отграничиться от других В-брендов, предложив систему ценностей на уровне сильных марок, но по более низкой цене. Чем привлечь покупателя? (Набор ценностей может варьироваться в зависимости от региона или торговой сети.)

Service (услуги). Продавайте не «железки», а удобства

Удобство выбора. Объясните покупателю, в чем преимущество этого выбора. Дайте возможность сравнить модели. Объясните, кому лучше подходит та или иная модель и чем они отличаются. Не усложняйте выбор похожими моделями.

Удобство покупки и доставки. Организуйте бесплатную доставку крупногабаритной техники. Предложите утилизацию предыдущего телевизора. (У многих москвичей на дачах стоит уже по

три телевизора разных поколений, потому что выбросить жалко, а девать некуда, - можно эти телевизоры передавать в детские дома, больницы. Конечно, такая идея для компании неприбыльная, но с ростом технологичности общества потребность избавиться от старой техники постоянно увеличивается, и подобные настроения придется учитывать.)

Удобство оплаты. Продумайте выгодные и понятные условия кредита.

Удобство настройки. Сделайте удобной настройку телевизора или предложите бесплатный выезд настройщика в некоторых случаях (допустим, если человек подключился к «Стрим-ТВ» и купил телевизор).

Удобство эксплуатации. Введите 24-часовую службу техподдержки.

Удобство ремонта. Предложите диагностику при гарантийном ремонте на дому. Сократите срок ремонта (например, экспресс-обслуживание в сервисном центре при заводе). На время гарантийного ремонта обеспечьте клиента техникой на замену.

Дополнительные сервисы. Продавайте продукты в одном пакете с услугами (спутниковое телевидение, интернет и т. д.).

**Selection (выбор).** Сделайте выбор за покупателей

Смотрите, в каких товарных группах есть потенциал для отрыва от конкурентов, используйте сильные стороны для развития в этих группах и расширяйте там ассортимент. Избавляйтесь от направлений, где ваши конкурентные преимущества зыбки или неочевидны.

На мой взгляд, перспективнее продвигать плазменные панели, домашние кинотеатры, DVD-проигрыватели, mp3-плееры, сотовые телефоны, а не автоаппаратуру, ноутбуки и бытовую технику - в частности, ориентируясь на такие показатели, как темпы роста рынка и его потенциал, рентабельность, минимальный уровень ежегодных вложений в R and D и маркетинг и т. д.

В товарных группах не усложняйте выбор покупателя излишне широким ассортиментом. Но не забывайте и нишевые продукты, которые как раз могут продвигать брэнд. Например, сотовый телефон на две SIM-карты.

Используйте близость производства к потребителю, чтобы предложить больше вариаций одной и той же модели при заказе через интернет - скажем, расширьте цветовую гамму корпусов и пультов.

**Savings (экономия).** Предлагайте не скидки, а экономию

Заинтересуйте покупателя выгодными ценами.

Выясните, от чего покупатели готовы отказаться ради экономии.

Стимулируйте повторные покупки (других видов техники для себя либо в подарок).

Заинтересуйте клиентов очень выгодными ценами при покупке на заводском складе-магазине.

**Satisfaction (удовлетворение).** Удовлетворяйте потребности

Адаптируйте свои продукты под конкретные потребности покупателей. В частности, можно сделать сотовые телефоны для мам, чьи малыши любят «изучать» вещи для взрослых (в этом

случае подойдет антивандальный телефон - водонепроницаемый, ударопрочный и нецарапающийся), или для слабовидящих людей.

Развивайте эмоциональную зависимость от брэнда - покупатели должны не только приобретать вашу продукцию, но и советовать ее друзьям.

Думайте об удовлетворении тех потребностей, о которых сами покупатели еще и не подозревают. Например, о цифровом телевидении (DTV) или «умном доме». Тут у компании налицо явные преимущества: ведь у вашего акционера есть и контент-провайдер «Стрим-ТВ», и девелопер-застройщик «Система-галс» - они могут быть также заинтересованы в развитии этих направлений.

Таким образом, «Ситроникс» имеет возможность снизить R and D-затраты по сравнению с необходимыми для позиционирования в качестве «техники интеллекта» и увеличить их в сервисной части. Там, где они точно будут замечены покупателями и помогут создать компании ощутимое конкурентное преимущество.

Помните, что имидж нового брэнда должен строиться на ярких коммуникациях и рациональных выгодах, которые получает ваш покупатель.

Как эмоциональную составляющую брэнда могу предложить новый слоган, подкрепляющий описанную выше концепцию 4S: «Короче. Sitronics» - короче цены, короче путь к покупателю, короче время настройки, короче время ремонта, короче список моделей, короче очереди в кассу...

Цель всей работы - увеличить конечный спрос и стать сильным брэндом, хотя бы «широко известным в узких кругах».

2/брэнд без содержания - пустое место

Юрий Секликов,  
директор компании «Идеограф», Санкт-Петербург

В роду занятий мне пришлось общаться с командой, которая пыталась раскрутить всероссийский брэнд бытовой техники «Ладомир». Я наблюдал этот процесс от появления торговой марки «Ладомир» в программе «О, счастличик» Дмитрия Диброва до прекращения всех попыток получить с этого дела какой-либо профит. На мой взгляд, бизнес-модель «Ладомира» - заставить российских производителей бытовой техники объединиться под зонтичным брэндом - была утопической. Сложностей у проекта как внутренних, так и внешних оказалось много. Но самый главный урок для себя лично я извлек: брэнд без содержания - на хай-тек-рынке пустое место.

Какая стратегия позволит добиться финансовых успехов «Ситроникс» и удержать их в дальнейшем? Конечно, если ориентироваться на ближайшую перспективу, то очевидно, что «Ситроникс» может последовать бизнес-модели многих компаний, которые, по сути, только продают на российском рынке товары китайского производства. Но поскольку стоимость вхождения на рынок по этой бизнес-модели достаточно низкая, то и количество таких компаний, а значит, и конкуренция будут расти. В свою очередь, это неизбежно отразится на прибыли: она начнет неуклонно падать.

У «Ситроникс» много проблем. Низкая производительность, отставание от конкурентов в высоком ценовом диапазоне, безликость продуктов - неудивительно, что выход в федеральные сети похож на битву.

Бизнес хай-тек бытовой техники имеет свои особенности. Новые интересные продукты должны выпускаться часто (а этой возможности у «Ситроникс» нет), иначе конкуренты съедят. На этом рынке важно научиться создавать прибавочную стоимость, которая в современном мире формируется скорее не разработкой новых микросхем (этим прекрасно занимаются OEM-производители), а креативным «смешиванием» новых технологических возможностей и потребностей конечных пользователей продукта.

Десять лет назад Samsung столкнулся с очень похожей проблемой. Товары компании пылились на полках магазина, доходы падали. Но почему сейчас Samsung - это компания номер один в мире? Потому что у нее есть «дизайн плюс инновации». Почему производителю компьютеров Apple удалось занять 50% американского рынка mp3-проигрывателей? Потому что здесь создали продукт, обладавший уникальным сочетанием дизайна, простоты использования и инфраструктуры поддержки. Надо учиться у мастеров бизнеса.

Одно из направлений, которое позволит «Ситроникс» снизить конкуренцию и получить лояльность пользователей, - разработка промышленного дизайна. При этом важно, чтобы дизайн продуктовой линейки имел единую концепцию. У Samsung концептуальная идея - это знак корейского государственного флага «Инь-Янь». Кроме того, не забывайте, что современная бытовая техника становится частью интерьера. Поэтому стоит продумать, как «привязать» бытовую технику к интерьеру. Так, компания Bork выпустила удачную линейку бытовой техники в стиле «нержавеющая сталь». Купил чайник - радуюсь. Скорее всего, куплю «соковыжиматель», СВЧ, кофемолку...

Если внимательно следить за хай-тек-рынком бытовой техники, то заметно его брожение и развитие: на рынке постоянно появляются новые интересные продукты. Большое влияние оказывает на поиск новых решений интернет. Теперь очевидно, что бытовая техника должна к нему подключаться. Есть, конечно, и своеобразные Франкенштейны, например холодильник с выходом в интернет. Но есть и вполне разумные решения, которые применяют в «Стрим-ТВ». Странно, что компания имеет доступ к инновационным ресурсам и не использует их на 100%. Например, «Система-венчур» участвует в программе «Старт» Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Даже при беглом взгляде на перечень проектов можно заметить, что в каждом регионе есть интересные инновационные идеи. Так, я бы обратил внимание на проект по разработке плоских и качественных акустических систем. Чем не конкурентное преимущество?

Для производителя очень важно сформировать продуктовую линейку. Основная концепция компании отражена в кейсе: если покупатель приобрел у нас телевизор, то может прийти за проигрывателем. Но в таком случае должна быть какая-то выгода от покупки проигрывателя Sitronics. Что можно предложить клиенту? Например, универсальный, удобный и функциональный пульт управления. По-этому концепция продуктовой линейки - «связанный куст» - выглядит привлекательно.

Если вернуться к Apple и Samsung, то напомним, что обе компании открывают по всему миру фирменные центры, которые занимаются не столько продажами товаров, сколько демонстрацией достижений. А ведь такой центр можно создавать, только имея критическую массу продуктов.

В кейсе сказано, что самый успешный и купленный компанией в собственность интернет-магазин принесет лишь 10% оборота. Печально. Но если посмотреть на это с другой стороны? Почему нельзя воспользоваться всеми российскими интернет-магазинами? Я уверен, что можно. Для этого надо создать инфраструктуру, которая позволит интернет-магазину интегрировать предложение «Ситроникс» в свой проект. Более того, это может перерасти во франчайзинговый проект.

3/сеть производителей

Сергей Котов,  
водитель ООО РСПЗ, Бкатеринбург

Главная беда сетевой розницы в том, что она необходима для объема, но губительна для прибыли. Поэтому если у вас слабые позиции в сетях, а умирать вы не собираетесь, нужен собственный ритейл.

Я предлагаю разделить конкурентов-производителей на «наших» и «не наших» по территориальному признаку. Сегодня в России наверняка наберется десяток производителей, которые совместными усилиями способны наполнить полки среднего по размерам магазина. А эти производители, так же как и «Ситроникс», растрачивают бюджеты на то, чтобы не вылететь с полок всемогущих сетей. Не отрывайте куски друг у друга, а консолидируйтесь против общего врага!

#### План действий

Заинтересованные производители становятся акционерами новой розничной компании, задача которой - развитие ритейла под зонтичным брэндом (например, «Левша»). Этот брэнд позиционирует себя в сознании потребителя как продавец товаров «сделано в России». Причем реклама должна носить агрессивный и провокационный характер. Она постоянно станет напоминать потребителю о том, что он не может быть уверен в качестве сборки техники, продаваемой в других сетях. (В роликах надо использовать максимальное количество негативных клише, знакомых потребителю по фильмам об Азии: клубы сигаретного дыма, противный сальный босс, антисанитария. Скажем, камера катится вдоль крупного портового склада, в одном углу которого разделяют рыбу, в другом пришивают ярлыки на джинсы, в третьем собирают электронику. А затем показать образцовые условия, где производитель работает «в России и для России».)

Консолидированный рекламный бюджет и другие затраты на создание и функционирование сети, разделенные на десять участников, не станут непосильным бременем для компаний-акционеров.

В результате производители получают доступ к самому главному на сегодня ресурсу - полкам в магазине.

#### 4/звонок с пульта

Евгений Попов,  
директор по развитию торговой сети «Кардинал», Екатеринбург

Придумайте то, что будет отличать технику Sitronics от конкурентов. Например, Rolsen встроил DVD-плеер в корпус ЖК-телевизора, а у вас, предположим, пульт дистанционного управления от телевизора выполняет роль телефона. Постройте на этом рекламную кампанию. Учитывая родственные отношения с АФК «Система», думаю, можно подключать такой телефон к МТС, дарить минуты, разыгрывать телевизор среди абонентов МТС и т. п.

Постарайтесь заинтересовать продавцов. Выпустите небольшую брошюру, где расскажите обо всех преимуществах техники Sitronics. Организуйте в интернете онлайн-кошелек для продавцов техники Sitronics. (Скажем, «Введи серийный номер проданного аппарата - получи 100 руб. или баллов».) Как обналчить - дело техники.

#### 5/глубокая внутренняя интеграция

Наталья Смирнова,  
консультант компании RSM Top-Audit

Подумайте, какая продукция «Ситроникс» может заинтересовать компании АФК «Система». На мой взгляд, в ряде случаев, продавая свои товары, «Ситроникс» может продвигать и услуги других компаний. Поэтому ей совместно с партнерами имеет смысл провести пиар-акции в крупных торговых сетях вроде «М.Видео». Приведу несколько программ для пиар-акций.

Продукция «Ситроникс»: автомобильная аппаратура

Компания АФК «Системы»: РОСНО

Совместная программа для пиар-акции в торговых сетях:

незначительная скидка на программу автострахования в РОСНО при покупке автомагнитолы или другой автоаппаратуры Sitronics на определенную сумму;

бесплатная дополнительная услуга в РОСНО при страховании машины покупателем автоаппаратуры Sitronics (например, скидка на страхование жизни или имущества).

Продукция «Ситроникс»: сотовые телефоны Компания АФК «Системы»: МТС

Совместная программа для пиар-акции в торговых сетях:

скидка на определенные услуги покупателям телефонов Sitronics (скажем, абонентам МТС на месяц).

Продукция «Ситроникс»: компьютеры

Компания АФК «Системы»: «Стрим»

Совместная программа для пиар-акции в торговых сетях:

небольшая скидка на подключение к интернету через «Стрим».

Продукция «Ситроникс»: ноутбуки

Компания АФК «Системы»: «Скайлинк»

Совместная программа для пиар-акции в торговых сетях:

пополнение счета абонента «Скайлинк» при покупке им некоторых моделей ноутбуков или компьютеров на определенную сумму;

подключение покупателя ноутбука к «Скайлинку» с пополнением счета на какой-то процент от стоимости товара.

Вот почему начать следует не с телевизоров, а с той продукции, которую можно продвигать совместными усилиями с другими компаниями корпорации АФК «Система». А потом, когда брэнд станет известен сетям, распространять через них телевизоры, бытовую технику и другие товары. Лучше всего, с моей точки зрения, продолжить раскручивать мобильные телефоны и объединиться хотя бы с одной компанией из корпорации для совместного продвижения продуктов. От такого взаимодействия выиграет не только «Ситроникс», но и вся корпорация - ведь ресурсы надо использовать максимально эффективно.

б/дифференцирующий фактор

Андрей Белякин,  
директор по продажам группы «Торговое оборудование»

«Ситроникс» пытается реализовывать попеременно, а то и одновременно несколько взаимоисключающих стратегий. Этот процесс затруднен еще и потому, что рыночный сегмент в компании определяют как «все, кто хочет купить разнообразную технику», а вот преимущества («не Китай») в позиционировании торговой марки почти никак не отражены. Особенно противоречиво выглядит объединение под одним брэндом пылесосов, тостеров и хай-энд-акустики. Кроме того, даже в рамках одного направления позиционирование столь различно, что может влиять на поведение покупателя совершенно непредсказуемо. В частности, сотовые

телефоны Sitronics одновременно копируют дизайн как моделей низкой ценовой категории, так и самых дорогих экземпляров.

Если сегмент рынка определить как «электроника для независимо мыслящей молодежи», то первое, что отсюда следует, - это совершенно определенные требования к линейке продуктов. Понятно, что присутствие в ассортименте духовок, миксеров и кинескопных телевизоров, наверное, стоит ограничить. Позиционирование в этом случае может быть основано на идее культурной общности производителя и потребителей.

Общение с потребителями должно стимулировать создание некоего Sitronics-community, способного радикально изменить отношение целевой группы к торговой марке. Этого можно добиться, подключив потенциальных потребителей не только к диалогу, но и к созданию дизайна продукции, названий для новых линеек и вариантов товарных разновидностей. Стоит выпускать продукцию в удобном для персонализации виде и предлагать не банальные накладные панели, а целый спектр возможностей, позволяющих покупателю почувствовать себя автором, например, телевизора. Или набраться храбрости и объявить войну техностилию, дистанцируясь от большинства конкурентов!

Другим дифференцирующим фактором может стать намеренный отказ от ненужных опций в угоду качеству основных функций и тех функций, какие необходимы целевой группе.

Допустим, предложить телефон без камеры, но с бесплатной контент-поддержкой и в очень крепком корпусе, телевизор без телетекста и «картинки в картинке», но включающийся по трем хлопкам и с функцией фотоальбома для удобного хранения фотографий, и т. д. Понятно, что в таком случае распределять продукцию нужно не через розничные сети и, конечно, не через рынки, а с помощью интернета и совершенно новых, необычных каналов распространения - например, магазинов молодежной одежды.

Совсем другая стратегия понадобится, если выбрать в качестве целевой аудитории малообеспеченные слои населения. В этом случае, напротив, привлекательна максимально широкая линейка, где кинескопные телевизоры еще лет пять будут более чем востребованы, а хитом продаж может оказаться электродуховка. Наряду с широким ассортиментом здесь очень важна ценовая политика, хотя позиционировать такую линейку в нижней ценовой категории очень трудно, и это явно недостаток такой стратегии. В этом отношении позиция лидера крайне уязвима, так как нельзя создать за маленькие деньги то, что потребители смогут действительно ценить и уважать - почувствовав небольшое улучшение своего благосостояния, они захотят покинуть ряды поклонников марки.

Дифференцироваться в этом сегменте тоже будет непросто, но здесь весьма кстати окажется имидж российского производителя, особенно если приправить его легендами о полувоенном производстве и российских космических технологиях. Кроме того, придется контролировать те места продаж, где эти «слои» привыкли покупать товары, - дискаунтеры и рынки.

Провод для раздумий

«Секрет фирмы»

N38 (125), ОКТЯБРЬ 2005

компания:  
«Тесла»

сфера:  
оптовые продажи электрооборудования

проблема:

поиск нестандартных ритейл-технологий для решившей заняться розницей оптовой компании

В компании «Тесли», занимающейся оптовыми поставками электрооборудования, поняли, что их бизнес приносит все меньшую прибыль. Тогда руководство компании решило заняться розницей. Но открывать обычные магазины в «Тесли» не хотят, а ищут идеи для инновационного проекта.

Куда податься

Последние несколько лет продажи электрооборудования: розеток, автоматических выключателей, кабельных терминалов - ежегодно росли в Москве на 20%. Этому способствовало постоянное увеличение объема строительных и отделочных работ. Казалось бы, рынок на подъеме и работающим на нем компаниям остается только пожинать плоды. Однако у оптовых поставщиков электрооборудования оснований для оптимизма становится все меньше: доходность заметно падает. Если в 2001 году минимальная маржа составляла 15%, то в 2005-м - 5-7%.

В компании «Тесли» решили, что для устойчивости бизнеса требуются новые направления. «Инвестировать в оптовый бизнес, например открывать еще один склад в Москве, бессмысленно. Потенциал столичного рынка исчерпан. Теоретически остается вариант укрепления позиций за счет доли конкурентов. Но, как правило, все конкурентные войны сводятся к демпингу. В результате и без того невысокая прибыль приблизится к нулю», - рассуждает генеральный директор «Тесли» Дмитрий Мурашов.

Поэтому в компании выбрали типичный для оптовиков путь: заняться розничными продажами, где при сопоставимых объемах за счет наценки можно заработать в несколько раз больше. Запуск нового проекта принесет выгоду и основному бизнесу - вырастут объемы продаж. Правда, получить дополнительную скидку от поставщиков не получится: от ключевых партнеров «Тесли» уже добилась максимальных скидок. Но можно рассчитывать на увеличение бонусов. Скажем, если партнер закупает больший объем, чем договаривались ранее, поставщик выплачивает вознаграждение: 1-3% от суммы заказа. Наконец, розничные точки станут удобным каналом для прогнозирования спроса на новые товары.

Необычный подход

Менеджмент компании не сомневается: для «Тесли» место на розничном рынке найдется. Многие оптовики давно обзавелись собственными магазинами, активно увеличивается число гипермаркетов DIY (do it yourself - сделай сам), но этот сегмент все еще не насыщен. Обнадеживает и то, что часть лояльной аудитории уже есть. Наряду с мелкооптовыми клиентами 10% покупателей «Тесли» составляют рядовые потребители, в основном архитекторы и дизайнеры. Остается лишь «перевести» их из склада в комфортные магазины, ассортимент которых будет насчитывать 5-6 тыс. наименований товаров только иностранных производителей, в частности компаний ABB, GIRA, Merten, Ceilhit. Первая розничная точка расположится по соседству с магазином сантехники, что обеспечит дополнительный приток покупателей. Ассортимент будет. Чтобы сформировать предложение

из самых ходовых товаров, менеджеры «Тесли» консультируются со своими клиентами на строительных рынках.

Но четкого представления, как должны выглядеть комфортные магазины, нет. Компания выбирает из двух вариантов: рискнуть и внедрить инновационный формат или сработать «надежно», открыв обычные магазины?

#### Склад самообслуживания

Некоторые оптовики развивают сеть аскетично оформленных магазинов-складов площадью 200 кв. м со стеллажами, где представлен почти весь ассортимент - около 5 тыс. наименований. Такой формат в «Тесли» считают в целом привлекательным (он не требует больших затрат), но взять его за образец не готовы.

«Стеллажи слишком перегружены товарами, это затрудняет выбор. Электрооборудование - специфический товар, не многие могут самостоятельно выбрать нужный разъем или устройство для защиты от перепадов напряжения. Чтобы сориентироваться, нужна помощь консультантов. Если в наличии около 6 тыс. позиций, то в торговом зале должны присутствовать минимум десять специалистов: по одному на товарную группу. Учитывая, что минимальная зарплата составляет около \$1 тыс. в месяц, содержание штата обойдется в серьезную сумму, - объясняет Дмитрий Мурашов. - Если же попытаться сократить число консультантов, резко вырастет процент возврата продукции».

Не нравится этот формат еще и потому, что своими главными покупателями в «Тесли» видят потребителей с доходами \$2-2,5 тыс. Маловероятно, что этим людям захочется курсировать по торговому залу с корзиной и самостоятельно заполнять тележку товарами.

А кроме того, в «Тесли» собираются попробовать построить розничный бизнес на «умных» технологиях, удобных для покупателей и не требующих больших инвестиций.

#### Магазин будущего

В Европе можно найти магазины электрооборудования площадью до 500-700 кв. м. Около 400 кв. м отводится под торговый зал, остальное - под дополнительные помещения, где оказывают всевозможные сервисные услуги: формируют крупные заказы, подсчитывают необходимые для конкретного проекта единицы товара и т. д. Консультантов в таких магазинах немного, потому что в разных частях торгового зала установлены мониторы, с помощью которых можно получить подробную справку о технических характеристиках оборудования.

«Вариант „магазина будущего“ нам нравится больше, - рассказывает Дмитрий Мурашов. - Мы склоняемся к тому, чтобы арендовать 1 тыс. кв. м и сделать нечто вроде супермаркета электрооборудования. Самообслуживания не будет: покупатели смогут выбирать подходящую модель, но комплектацией заказа станут заниматься менеджеры магазина. В супермаркете будут находиться максимум два-три консультанта, а справку о наличии товара и его особенностях выдаст компьютер. Вся необходимая информация для ядра информационной системы есть: за годы общения с рядовыми клиентами сформировалась огромная база ответов на часто задаваемые вопросы».

По предварительным расчетам, за год пять мониторов и поддержка информационной системы обойдутся на 5-10% дешевле, чем услуги пяти консультантов. Затраты на новую технологию в «Тесли» оценивают примерно в \$50 тыс. евро. Если ежемесячно магазин станут посещать не менее 200 клиентов, покупающих товары на 250 евро, сроки его окупаемости не превысят одного года.

Чтобы получить дополнительный источник дохода, в «Тесли» собираются скопировать опыт продуктовых сетей и установить в торговом зале мониторы, на которых будет демонстрироваться реклама поставщиков товаров и услуг.

### Стоит ли рисковать

Западные сети товаров для дома заманивали потребителей по-разному. Home Depot открывала магазины-склады, предлагая при этом высокий сервис. Сети формата DIY - OBI, Leroy Merlin, Marktkauf - на обслуживании сэкономили (продавцы магазинов занимались выкладкой, а не консультациями), но привлекали огромным ассортиментом, около 70 тыс. наименований, и демократичными ценами.

Инновации неизменно притягивают потребителей. Но далеко не всегда это гарантирует создателям прибыль. Поэтому руководство «Тесли» все еще размышляет над тем, стоит ли продвигать новый для российского рынка формат. И нуждаются ли потребители в сервисе подобного уровня? Ведь даже в Европе таких специализированных магазинов немного. Вариант запуска традиционных магазинов привлекает своей надежностью и предсказуемостью, но через несколько лет конкурентная борьба обострится и на розничном рынке электрооборудования. Значит, рано или поздно придется изобретать новые способы, как обойти конкурентов.

Поэтому компания «Тесли» обращается с вопросами к читателям «Секрета фирмы»: насколько рискованно открыть супермаркет электрооборудования? Каким должен быть его формат - стандартным или инновационным? И какими инновационными идеями он мог бы привлечь покупателей и защитить от конкурентов?

### Решения:

1/мягкая ликвидация

Артем Мартьянов,  
менеджер по развитию дилерской сети компании ЭТМ

Представьте себя на месте человека, зашедшего в магазин элитной парфюмерии. Вы примерно знаете, что хотите купить, но без квалифицированной помощи продавцов и грамотного размещения товара потратите кучу времени, и не факт, что останетесь довольны покупкой. Взаимоотношения с клиентами необходимо строить как мягкую ликвидацию их пробелов в знаниях электротехнических товаров, тем самым повышая вероятность следующих покупок.

### Целевая аудитория

Главное - четко определить, какие клиенты будут приносить основную прибыль, сколько времени необходимо тратить на каждого клиента в зависимости от объема заказа и покупаемого им товара. Это позволит сформировать основной ассортимент продукции, уменьшить складские

издержки и эффективнее использовать торговые площади, продумать (унифицировать) обучение продавцов-консультантов.

#### Ставка на продвижение товара

Обычно розничные магазины электротоваров напоминают выкладку наиболее ходовых продуктов, в которых трудно разобраться. Даже привычная для всех розетка имеет множество вариантов исполнения - вплоть до розетки с встроенным блоком дифференциального отключения. Покупатель приходит со списком нужных ему товаров, а вот новый продукт «живет» только в головах консультантов.

Поэтому необходимо максимально использовать рекламные материалы (каталоги, листовки, образцы, стенды и т. д.), потенциал маркетинговых фондов дистрибуторов. Появление новых демонстрационных стендов привлечет внимание клиентов еще на стадии выбора товаров. Возможно, со временем покупатели станут приходить в магазин с мыслью: что новенького?

#### Площадка для решения «под ключ»

Для ленивого и богатого клиента желательно готовить ежемесячные тематические решения на базе продаваемых изделий. Вот несколько тем, которые можно смело предлагать:

- система «умный дом»;
- защита и контроль прилегающей территории;
- оборудование для офиса;
- самые теплые полы и проч.

К проведению этих акций стоит привлекать представителей компаний-производителей. Причем через магазин и клиентов головной компании полезно распространить листовки, содержащие информацию о текущей или готовящейся демонстрации «под ключ».

#### Помещение для презентаций и семинаров

Выделите в магазине специально оборудованное помещение для презентаций новых ассортиментных линеек, проведения тематических семинаров и т. п. Это позволит заинтересовать клиентов продаваемой продукцией, а также получить качественную обратную связь - мнение ключевых покупателей. Со временем можно планировать такие акции для различных целевых групп, учитывая сезонный спрос и уровень продаж.

#### Проверка купленного изделия и оборудования

Клиент будет в восторге, если дать ему возможность проверить работоспособность только что купленного изделия. Скажем, подключить маломощный преобразователь частоты или проконтролировать дифференциальный автоматический выключатель. Тем самым увеличится

объем получаемой покупателем технической информации, а значит, уменьшатся возвраты товара и сократятся визиты клиентов, самостоятельно не разобравшихся в купленном изделии.

### Именные пластиковые карты

Система накопительных скидок и бонусов - хороший мотив для покупки более дорогого изделия. Поэтому пластиковые карты могут стать дополнительным инструментом для привлечения постоянных клиентов. Такой покупатель выберет, например, серию электроустановочных изделий Alpha вместо более дешевой Reflex или захочет приобрести теплые полы Devimat вместо обычного кабеля Devi.

### Выездное консультирование

Вводя в штат магазина должность выездного продавца-консультанта, необходимо определить его обязанности: начиная с осмотра помещения, составления спецификации и заканчивая подписанием договора о выполнении работ с поставкой необходимого оборудования. Проектный отдел может сформировать набор типовых решений для удобства работы по таким договорам (коттедж, квартира, офис, торгово-выставочный зал). А монтажный участок изготовит изделие по индивидуальному заказу клиента. В этом случае покупатель оплачивает магазину и проект, и оборудование, и электромонтажные работы. Разнообразие низковольтных электротехнических изделий в современных условиях велико. Главное в розничной продаже - не перегрузить клиента информацией и трудностью выбора.

### 2/салон для прораба

Денис Запечалов,  
руководитель проектов ЗАО «Консалтинговая группа Пеликан"»

Люди с высокими доходами, как правило, сами электроприборами не занимаются, представители корпоративных клиентов (завхозы) по розничным точкам не ходят. Думаю, основной категорией покупателей магазина станут «мини-подрядчики», реализующие средние и крупные проекты по ремонту или строительству квартир и домов для частных лиц. Поэтому попробуем спроектировать будущий магазин, ориентируясь на его целевую аудиторию.

### Местоположение

Расположите магазин по соседству с другой торговой точкой, которую посещают дизайнеры. Скажем, неподалеку от магазина световых приборов, а еще лучше рядом с целым «кустом» таких магазинов.

## Концепция магазина

Подумайте над концепцией магазина-салона.

Салон - это место, где продается не массовый товар в большом количестве, а выполняются единичные заказы под отдельные дизайнерские проекты. Такой подход требует не только эксклюзивного отношения к продукции, которая попадет в формируемый заказ, но и эксклюзивного сервиса для покупателей. Поэтому предлагаю прежде всего задуматься об инновациях в сервисе.

По моему мнению, установка в торговом зале мониторов ценна с точки зрения имиджа инновационного магазина, но особых удобств покупателям она не создаст. Клиенты магазина, возможно, и не знают всех технических нюансов, однако прекрасно ориентируются в назначении тех или иных приборов, и для этого им незачем заглядывать в мониторы. А сделать выбор только при помощи мониторов между электрокомпонентами разных производителей, разобраться в характеристиках изделий все равно трудно. В любом случае понадобится помощь консультанта.

Кроме того, мне кажется, что идея автоматизированного магазина в России вообще утопична. Потому что все, начиная с перебоев в подаче электроэнергии и заканчивая технической безграмотностью покупателей, будет нарушать его работу. За границей, например, покупатели сами взвешивают продукты и пробивают чек на весовой товар (скажем, фрукты). Не знаете, почему у нас это не прижилось? Конечно, здорово обзавестись автоинформаторами, как в Третьяковке, или информационными панелями, но основным инструментом поиска все равно еще долго останется: «Молодой человек, будьте добры...»

Поэтому лучше сосредоточиться не на технологических аксессуарах, а на сервисе.

Еще до того, как покупатель пришел в магазин, желательно помочь ему понять свои потребности. Во-первых, это позволит посетителю сделать необходимую покупку (и снизит вероятность возвратов), а во-вторых, сэкономит время.

Для этого нужна простенькая программа, которую покупатель может скачать с сайта магазина или получить на CD. С ее помощью клиент проектирует свой вариант электросхемы:

- вносит информацию об объекте (количество комнат и этажей, площадь помещения);
- отмечает особенности прокладки электросетей;
- сообщает сведения о приборах и их планируемой нагрузке;
- выбирает товары с разными характеристиками и от разных производителей.

Затем сведения пересылаются по e-mail в магазин, покупатель созванивается с менеджером и выбирает удобное для посещения магазина время.

В назначенный час покупатель приезжает в магазин. Его ожидает «персональный» менеджер, заранее ознакомившийся с проектом.

Вместе они выполняют окончательное проектирование: уточняют компоненты (с учетом их наличия на складе), готовят «принципиальную электрическую схему» (которую можно считать дополнительным бонусом для покупателя), формируют заказ.

Оплаченный заказ доставляется в удобное для клиента время.

А дизайнеры, которые уже неоднократно пользовались услугами магазина и реализуют стандартные с точки зрения электрокомпонентов проекты, могут вообще не приезжать в магазин. С помощью описанной выше программы клиент сам формирует заказ и оплачивает его при получении.

Еще один способ улучшить сервис, так сказать, осуществить «авторский надзор»: после окончания электроустановочных работ консультант выезжает на объект и проверяет их соответствие схеме.

## Формат

В предлагаемом магазине склад как таковой не нужен. Установите кабинки, где покупатели и консультанты совместно обсудят свои проекты.

Что касается демонстрации продукции, то выставляйте только те образцы, для которых большое значение имеет внешний вид (розетки, выключатели). Другие изделия могут быть представлены группами.

Поэтому площадь магазина 1 тыс. кв. м кажется избыточной.

## Маркетинг

Ожидается, что магазин станут посещать около 200 клиентов в месяц. Если учесть, что в среднем каждый дизайнер одновременно ведет два проекта, рассчитанных примерно на полгода, то за покупками он отправляется раз в три месяца. Значит, нормальным будет пул из 1 тыс. постоянных покупателей. Такую аудиторию можно охватить без рекламы и массовых рассылок. Необходимо «вычислить» всех поименно и с каждым провести адресную «разъяснительную работу».

Уверен, что идея супермаркета электрооборудования перспективна. Но такой супермаркет должен отличаться от других магазинов не размерами, а качеством сервиса.

## 3/начать с малого

Елена Кадышева,  
заместитель директора по маркетингу и кадрам ООО «Интернешенел трэйдинг компани»

Международная практика показывает, что маржа в оптовой торговле колеблется в пределах 3-7%. Более высокий показатель, отмеченный в российской практике, указывал на недостаточную насыщенность рынка. Тем не менее у «Тесли» еще есть возможность для небольшого увеличения уровня доходности за счет сокращения издержек. Так как основными клиентами компании являются мелкооптовые покупатели, у нее остается шанс включить в число своих клиентов крупные сетевые магазины.

Открытие профильных розничных магазинов - наиболее логичный вариант диверсификации. Это позволит увеличить доходность, снизить риск потери прибыльности в оптовом бизнесе и использовать накопившийся опыт продаж электрооборудования.

Однако практика оптовых продаж не гарантирует успешность розницы. Розничная торговля имеет свою специфику, которую нельзя понять, занимаясь оптом.

При освоении нового направления в первую очередь стоит открыть пилотный магазин, где можно отработать схему всех бизнес-процессов, ценообразование, ассортиментную и коммуникационную политику, стимулирование покупателя, проследить флуктуацию спроса. Поэтому запуск гипермаркета - очень рискованный шаг со стороны компании, лишенной опыта розничной торговли. Например, любой магазин, даже узкоспециализированный, имеет свой оптимальный радиус охвата покупателей. Если «Тесли» откроет экспериментальный магазин площадью 1 тыс. кв. м, сложно гарантировать достаточную для безубыточности выручку с квадратного метра.

Арендная плата в Москве довольно высокая. Сейчас она варьируется от 400 у. е. за квадратный метр в год в зависимости от месторасположения и прочих факторов, влияющих на

прибыльность торговой точки. Для выживаемости магазина необходимо следить за показателем выручки с квадратного метра. А ведь только за аренду площади 1 тыс. кв. м придется в лучшем случае платить более 400 тыс. у. е. в год, то есть более 33 тыс. у. е. в месяц. Поэтому поиск торговой площади с оптимальным балансом цены и выгодного месторасположения станет для компании головной болью. От правильного решения во многом зависит будущая прибыльность магазина.

В принципе еще до открытия предприятия розничной торговли должны быть четко определены все компоненты цепочки, без которых невозможен успех будущего магазина: покупатель - месторасположение - цены - ассортимент - услуги - формат магазина - оформление - персонал.

### Покупатель

Обозначенная целевая группа с доходами 2-2,5 тыс. у. е., на мой взгляд, достаточно проблематична для такого узкоспециализированного магазина. Эта группа малочисленна и составляет не более 3-4% населения.

Сомнительно, что человек с подобными доходами отправится сам в отдаленный магазин покупать какой-нибудь выключатель или розетку. Если это плановая ситуация (допустим, ремонт или строительство нового дома), то, скорее всего, покупкой займется его строительная или ремонтная компания, дизайнер, архитектор... Если это неожиданная поломка, то, как человек хорошо зарабатывающий и, значит, ценящий время, он либо купит нужный электроприбор в ближайшем магазине, либо поручит кому-нибудь доставить этот товар. Соответственно, здесь напрашивается вариант покупки товара через интернет-магазин с последующей услугой по его доставке и установке. Этот вариант удобен и для работающих людей с доходами 1 тыс. у. е. и ниже.

Логично выделить несколько целевых групп, куда войдут:

- покупатели со средним уровнем доходов, то есть от 500 до 1,5-2 тыс. у. е. на человека;
- умельцы, то есть те, кто любит все делать своими руками и не поленится приехать за интересующим его товаром;
- профессионалы (строители, ремонтники, дизайнеры, архитекторы и проч.).

Поначалу откройте интернет-магазин и наймите курьеров (в условиях безработицы и при маленьких зарплатах это несложно и незатратно). Проблему с установкой или заменой простого оборудования также легко решить, заключив контракты - например, с мастерами из ЖЭКов, всегда готовыми подработать. Естественно, придется охватить разные районы города. Впоследствии может возникнуть необходимость создания call-центра для консультаций при выборе товара. Так как эта целевая группа в основном пользуется личным транспортом, есть смысл провести рекламную кампанию на радио и использовать рекламные щиты.

### Месторасположение

Беспроектный вариант - открыть магазин неподалеку от гипер-маркета типа DIY. Такое соседство сразу заполнит «Теслы» покупателями, привлеченными чужой рекламой или брендом. В этом случае сроки раскрутки магазина сведутся к минимуму, а расходы на рекламу значительно снизятся. Но, учитывая стоимость торговых площадей, магазин все-таки выгоднее открыть на окраине города.

## Цена

Ценовую политику придется отлаживать на ходу, опираясь на цены конкурентов.

## Ассортимент

Без широкого ассортимента невозможно выживание «Тесли» в условиях конкуренции. К тому же магазину, нацеленному на потребителей со средним уровнем доходов, необходимо следить за линейкой товаров. На мой взгляд, одним из ключевых условий успеха станет инновационность товаров, а не инновационность формы торговли. Именно новые товары и их демонстрация заставят одних покупателей поехать за «тридевять земель» на другой конец Москвы, а других - переметнуться из соседнего DIY.

## Услуги

Спектр услуг для выбранного целевого покупателя может быть достаточно широким. Здесь, в частности, уместно использовать разработанную для интернет-магазина информационную систему, которая позволит продавцам и покупателям легко и быстро найти необходимую базовую информацию.

## Формат магазина

Гипермаркет электрооборудования, на мой взгляд, открывать на московском рынке пока преждевременно. Например, в Германии и Швейцарии такие магазины ориентированы на специалистов и людей с низким уровнем доходов. А у «Тесли» товары средней или верхней ценовой категории. Конечно, в будущем мегамагазин электрооборудования приживется и у нас. Но прибыль-то надо получать «здесь и теперь».

Поэтому лучше вместо одного магазина на 1 тыс. кв. м постепенно открыть три-четыре магазина площадью 200-400 кв. м каждый, по периметру города, ближе к окружной. Это позволит максимально охватить целевую группу, облегчить доставку товара и снизить арендную плату.

## Оформление

Несмотря на относительно небольшой размер магазина, думаю, что идти по пути минимализма не стоит, хотя и от стеллажей при огромном ассортименте тоже отказаться не получится. Переднюю часть можно отвести под демонстрационные стенды с новинками и сложными техническими продуктами. А заднюю - сделать зоной самообслуживания со стеллажами. Неплохо устроить в торговом зале небольшую комнату, где покупатель сам сможет проверить

работу оборудования с дистанционным управлением, сенсорные лампы и т. д. Возможность «поиграться», потрогать руками, увидеть товар «в действии» увеличит количество как спонтанных, так и запланированных покупок.

## Персонал

Привлечение в качестве консультантов специалистов головного офиса, которые будут работать одновременно на все отделения «Теслы», магазины и опт, позволит сократить количество продавцов-консультантов в зале. Продавцы смогут работать со всеми группами товаров или с большими сегментами.

## План действий

Сначала разработать и осуществить идею интернет-магазина.  
Затем запустить несколько магазинов на 200-400 кв. м каждый.  
И наконец, когда условия позволят, открыть гипермаркет электротоваров на месте одного из наиболее раскрученных и прибыльных магазинов.

## 4/методические указания

Андрей Грачев,  
директор по развитию ЗАО  
«СТБ -  
Платежная система»

Сделайте изюминкой магазина набор бесплатных методичек. Опишите в них наиболее часто встречающиеся типовые решения с использованием номенклатуры товаров, представленной в вашем магазине. Дайте минимальные знания, необходимые для реализации проектов (например, «Обустройство сауны в загородном доме», «Подключение стиральной машины», «Освещение садового участка», «Электрика в гараже» и т. п.).

Разработайте структуру методички, куда войдет: описание проблемы; решение «почему так, а не иначе» с отсылкой к нормативным документам; номенклатура используемых материалов - варианты эконом, оптимум и премиум; электрическая схема решения и проч.

Кроме того, рекомендую организовать в магазине зону «Сервис-бюро». Она может включать терминалы, позволяющие самостоятельно сформировать заказ. В этом случае клиент получает распечатку проекта с перечнем требуемых изделий из ассортимента магазина и расположением товаров на складе (либо идентификатор заказа, формируемого сервис-службой). А опытные консультанты ответят на нестандартные вопросы и помогут покупателям выбрать товар.

Если опыт подобного магазина окажется успешным, следующим шагом должно быть создание сети - например, «Сам себе электрик».

5/в производство!

Сергей Машкалов,  
директор ООО «Строев»

Идите не в розницу, а в производство. Поскольку база постоянных клиентов у «Тесли» немаленькая, вам будет нетрудно продвигать свой товар.  
Выбирайте поначалу наиболее простые в производстве изделия.  
Попробуйте заказывать комплектующие и собирать готовые изделия на собственных площадях.  
Создайте собственный брэнд.

6/выход в сеть

Денис Шальнев,  
старший менеджер АКГ «Развитие бизнес-систем»

На мой взгляд, есть хорошая основа, чтобы наладить в «магазине будущего» торговлю через интернет.  
Информационная система. Информационную систему, содержащую сведения о наличии товара и его особенностях, можно после небольшой доработки использовать при заказе электрооборудования через интернет.  
Получение заказа. Покупателю будет удобно заказать товар с доставкой, или забрать его в одной из точек компании, или, сделав предварительный заказ, приехать в магазин для консультаций.  
Покупательская аудитория. При заказе через интернет число покупателей возрастает за счет тех, у кого нет времени на посещение реального магазина. Как правило, это покупатели с доходами выше среднего. Онлайн-торговля. Продажи электротехнического оборудования через интернет в России остаются очень низкими. Так, в секторе b2b в 2004 году, по данным НАУЭТ, только 3% онлайн-ресурсов относилось к этому виду торговли. Соответственно, у компании есть хорошая возможность занять лидирующее положение в онлайн-торговле электротехническим оборудованием.

7/мульти марка

Григорий Цеханский-Сергеев,  
коммерческий директор компании «РПопт центр»

При запуске розничного магазина надо сразу избавиться от иллюзии, что потенциальные клиенты все бросят и побегут к вам. Затоваренность рынка настолько велика, а принципы работы настолько схожи как в оптовых продажах, так и в розничных, что путь вхождения в розницу «как все» очень сомнителен.  
Попробуйте создать так называемую мультимарку. Пригласите крупных дистрибуторов и представителей компаний по производству электротехнического оборудования, которые

состоянии разделить расходы по раскрутке своих стендов или торговых мест: обучить специалистов-консультантов, оформить места, провести рекламные акции и проч. В результате возникнет постоянно действующий выставочный центр «Электротехника». Безусловно, для привлечения марок придется проделать большую работу, но в целом при правильном подходе можно получить очень экономичный формат розничной точки, так как сами производители захотят представить товар в мультимарке.

8/скорая электротехническая помощь

Владислав Швалов,  
директор компании «Визард-М»

Создайте службу экстренной доставки. Дайте возможность руководителям и снабженцам ремонтно-строительных и монтажных организаций заказывать товар с доставкой до объекта. Это будет очень серьезное конкурентное преимущество. Занятые люди готовы платить дополнительно за сервис - лишь бы сэкономить время!

9/попробуй сам

Андрей Бояков,  
Челябинск

В Челябинске открыто примерно 10-15 супермаркетов, торгующих электрооборудованием и бытовой техникой. И все они, за исключением вывесок, как братья-близнецы. Один и тот же товар, один и тот же сервис и почти одинаковые цены. У меня в последнее время никогда не возникает вопроса, куда пойти за товаром - иду в ближайший: там, как и в других, все то же самое.

Поэтому на вопрос, каким должен быть формат розничного магазина - стандартным или инновационным, я отвечаю: только инновационным! Рынок достаточно насыщен товаром, и удивить ассортиментом вряд ли удастся. Значит, надо удивлять и привлекать сервисом. Но что можно предложить?

В супермаркетах электрооборудования меня всегда поражает, почему нельзя многие изделия «попробовать на вкус»? Если стоит телевизор, то он уже кем-то включен, а пульт неизвестно где; на мясорубке нельзя что-либо прокрутить; фотоаппаратом нельзя сфотографировать и т. п. В лучшем случае это демонстрируют продавцы-консультанты. А мне, покупателю, хочется попробовать самому. Сравнить. И сделать выводы.

Почему бы не организовать торговые залы вроде ситуационных комнат? Например: зал-кухня, где, как на настоящей кухне с соответствующей обстановкой, будут расположены на своих привычных местах соответствующие товары. Зашел на такую кухню и попробовал, как работает кофеварка и как она варит кофе. Заглянул в холодильник и посмотрел, как там хранятся продукты. Захотел - повозился у плиты и приготовил что-нибудь на скорую руку. А можно сделать и не одну кухню, а несколько, по числу фирм производителей, обеспечивающих полный ассортимент.

В солидном супермаркете обязательно должны быть нестандартные, может быть, эксклюзивные товары - такие, каких больше нигде в городе не найдешь! А ведь когда приходится дарить подарки, всем хочется избегать банальных вещей. И если бы я увидел ассортимент необычных

товаров, то непременно что-то выбрал и не поленился съездить в такой супермаркет, даже если он расположен неблизко.

Лекарство от дистрибуторской зависимости

«Секрет фирмы»

№39 (78), ОКТЯБРЬ 2004

компания:  
«Рикардо-Джовани»

сфера:  
дистрибутор товаров медицинского назначения

проблема: как  
быть дистрибутору, у которого производитель хочет отнять с таким трудом поставленный бизнес

Питерская компания «Рикардо-Джовани» уже несколько лет распространяет товары медицинского назначения, производимые в Латвии. Как ни парадоксально, но именно статус независимого дистрибутора сделал компанию зависимой от условий, которые диктует московская штаб-квартира. Последнее условие - предоставить клиентскую базу или потерять 10-процентную скидку - грозит дистрибутору вынужденным уходом из бизнеса.

Латыши, москвичи и питерцы

«После экспорта кожевенного сырья, когда приходилось ездить по совхозам и колхозам чуть ли не до Урала, этот бизнес казался просто подарком. Понемножку мы его поднимали, дело крепло. Но по мере роста у нас все чаще стали возникать разногласия с нашим поставщиком - латвийской компанией „Тонус эласт“, - рассказывает управляющий компании «Рикардо-Джовани» Юрий Капаца.

Лиепая - небольшой курортный городок в Латвии. «Тонус эласт» (товары медицинского назначения для беременных женщин и спортивной медицины) едва ли не единственное мощное производство. В этой категории товаров прибалтийские изделия давно хорошо себя зарекомендовали. Основной рынок сбыта, естественно, территория постсоветского пространства. Поэтому свое представительство и склад в Москве есть у латвийской компании с момента ее основания, с 1995 года.

Образованная в 2001 году компания «Рикардо-Джовани» стала независимым дистрибутором «Тонус эласт» и приобретает товар в рассрочку. Сейчас на долю продукции латвийского завода приходится 65% оборота компании. Общается «Рикардо-Джовани» с «Тонус эласт» через московское представительство завода. Представительство занимается доставкой и растаможкой

товара. Кроме того, владеет довольно большим складом, где можно хранить весь ассортимент продукции.

#### Разыскивается клиент

Компания работает по двухуровневой схеме дистрибуции, то есть осуществляет поставки только оптовым дистрибуторам, которые, в свою очередь, продают медикаменты более мелким. Напрямую с конечными пользователями «Рикардо-Джовани» не работает: из-за высоких затрат, в частности на логистику, продажи многим клиентам небольшими партиями компания себе позволить не может. Поскольку «Рикардо-Джовани» вышла на рынок через шесть лет после того, как завод открыл в Москве представительство, то клиентами ее стали либо не слишком крупные, либо молодые компании. Есть, конечно, исключения: например, самая крупная в России аптечная сеть «Фармакор», насчитывающая около 170 аптек. Но «Фармакор», по словам Капацы, клиент специфический: «Большого объема продаж сеть не приносит, у нее социальная направленность, она ориентирована на нижний сегмент. Мы только можем похвастаться, что они - наши клиенты. Это скорее работа на имидж». Однако со временем удалось наладить поставки в сеть магазинов «Дети» (17 магазинов), начинается работа с сетью «Кенгуру». Но частенько в поисках клиентов «Рикардо-Джовани» сталкивалась со своими же коллегами из московского представительства. Капаца объясняет это тем, что в дистрибуторском соглашении не зафиксированы положения, которые могли бы предотвратить возникновение подобных ситуаций. Московский офис лишь предоставил «Рикардо-Джовани» список своих клиентов, но сотрудничать с ними компании нельзя. В остальном работу по поиску и привлечению новых клиентов и компания, и представительство ведут параллельно. В «Рикардо-Джовани» рассказывают: «В Питере есть фармсеть „Первая помощь“ (около 120 аптек). Но там „входной билет“ (единовременный взнос за право стать поставщиком сети) стоит \$15 тыс. А мы все-таки не Procter amp; Gamble. Полгода я вел переговоры. Об этом сообщал в Латвию, добивался скидок. Мне отказали. А через некоторое время я узнал, что они сами в эту сеть пытаются войти. И цены предлагают лучше, чем я могу себе позволить. Аналогичных случаев было много».

#### Ищу варианты

Чтобы избежать конфликта интересов, «Рикардо-Джовани» решила продвигать товар в регионах, куда еще не добрались ни другие дистрибуторы, ни сотрудники представительства. Как это ни странно, товары для беременных женщин и спортивной медицины оказались наиболее востребованными как раз в провинции, а не в столицах. В компании объясняют это так: «В крупных городах менеджерам, как правило, по 20-30 лет - они незнакомы с теми традициями качества, которые связывает с Прибалтикой старшее поколение. А в регионах администрация аптек - чаще всего люди в возрасте. Им не надо разъяснять, что такое Латвия». Но и тут компания столкнулась с «московским следом»: «Находим клиента. Нам говорят, что из московского офиса им уже три года не звонили. Я у Москвы спрашиваю, а там один ответ: сказано же, раз в нашем списке есть - значит, мы работаем». «Я пытался найти другие формы расширения сбыта, работать с клиентами по-новому. Так, у нас есть продукты широко известные, а есть новые, которые только выводятся на рынок. Допустим, если клиент берет на \$10 тыс. известных продуктов, я ему предлагаю взять нового товара на \$2 тыс. бесплатно, попробовать. Я не демпингую, просто хочу, чтобы рынок быстрее формировался», - рассказывает Юрий Капаца. Однако такой подход представительство рассматривает как завуалированную дополнительную скидку, опускающую цены ниже

минимально допустимой розничной черты. Кроме того, «Рикардо-Джовани» сделала попытку привлечь клиентов бесплатной доставкой товаров по России. Правда, вскоре нововведение переняли другие дистрибуторы, и преимущество было утрачено.

У компании есть возможность изменить свой статус и стать монобрендовым дистрибутором - заняться исключительно продукцией завода. Но тогда придется полностью зависеть от решений, принимаемых головным офисом, что совсем не нравится Юрию Капаца. Поэтому в «Рикардо-Джовани» склоняются к другому плану действий. В случае если проблема не решится, они намерены просто перейти к другому производителю. «Я уже веду поиск новых поставщиков. Клиентская база наработана: Магадан, Владивосток, Хабаровск, Иркутск, Красноярск, Омск. Естественно, переход займет время, и мы потеряем деньги на переучивание персонала и менеджеров, но в безвыходной ситуации это тоже выход», - полагает Капаца.

### Триумвират

Когда состоялось «выяснение отношений» независимого дистрибутора с центральным офисом и латвийской компанией, то было заявлено: дистрибуторы должны обменяться обновленными клиентскими базами на «джентльменских условиях». «Если мы все-таки будем вынуждены уйти с рынка, то клиентская база останется „в подарок“ представительству, - не скрывает своей обиды Капаца. - Я как-то подготовил договор о неприкосновенности клиентских баз, послал им. А они отказались подписывать».

Для «Тонус эласт», видимо, не страшно потерять «Рикардо-Джовани» как дистрибутора. По данным латвийского производителя, на питерскую компанию приходится всего 7-8% от общих продаж. «Я этой цифре не верю, - заявляет Капаца. - По моей информации, получается 10-15%». Кроме того, он ставит себе в заслугу расширение сбытовой сети: «Мы считаем, что наиболее эффективный способ увеличения доли рынка - привлечение дистрибуторов из смежных областей. Помимо фармацевтики существует много неохваченных сегментов, которым тоже интересна наша продукция. Мы стали выходить на „смежников“». Теперь среди клиентов «Рикардо-Джовани» не только фармацевтические и медицинские компании, но и базы спорттоваров, сетевые магазины, салоны белья. Динамика продаж вполне подтверждает амбиции «Рикардо-Джовани»: на конец 2002 года продажи составляли всего \$10 тыс., в 2003-м достигли \$40 тыс., а 2004 год компания планирует закончить с показателем \$200-250 тыс. Усилия по расширению сбыта были отмечены даже директором латвийской компании. Но, к сожалению, условия работы от этого лучше не стали. «Если я не предоставлю свою клиентскую базу, то с января следующего года нас лишат дополнительной 10-процентной скидки на оплату рекламы. А наша наценка и так зачастую не превышает 10-15%», - признается Юрий Капаца. Условия для ведения бизнеса, по словам управляющего компании «Рикардо-Джовани», давно «приближены к боевым». В компании опасаются, как бы им вовсе не пришлось свернуть планы развития, составленные на три года вперед. Возникает вопрос: как планировать стратегию компании, потратившей несколько лет на то, чтобы научиться торговать продуктом производителя, не всегда готового учитывать интересы маленького дистрибутора?

Решения:

1/битва за выживание

Марина Соколова,  
руководитель товарного направления ООО «Лаверна-Екатеринбург»

Ситуация, описанная в кейсе, достаточно типична: производитель намерен сократить долю небольшого дистрибутора на рынке и активизировать продажи. Вашу компанию на заводе не воспринимают как серьезного партнера, а значит, не хотят с вами считаться. Поэтому главная задача, по моему мнению, - обрести независимость и сосредоточиться на развитии собственного бизнеса.

Вот мои рекомендации.

Постепенно сокращайте присутствие товара «Тонус эласт» в ассортименте (а это неизбежно произойдет из-за изменения условий дистрибуции), ведь сейчас доля товара этой компании угрожающе велика.

Определите взаимоотношения с «Тонус эласт» де-юре и де-факто. Нужно заставить производителя считаться с вами. В конце концов, невелик тот завод, и вы нужны друг другу. Возможно, для «Рикардо-Джовани» это закончится поиском склада для товаров (сейчас компания использует склад представительства), однако такова цена независимости. Ищите других производителей ваших товарных групп. Подумайте, в частности, о производителях женского белья: может быть, они выпускают подобный товар, но не распространяют его в России. Кстати, я не думаю, что стоит опираться на «прибалтийское качество»: сейчас это не так актуально, как пару десятилетий назад, да и поколение репродуктивного возраста и наибольшей покупательской активности моложе и не отягощено подобными знаниями.

Не отдавайте клиентскую базу: в этом случае вы сыграете на руку «Тонус эласт» и не получите взамен равноценную информацию. К тому же 10-процентная скидка на рекламу - это, конечно, хорошо, но она точно не стоит клиентской базы.

Ведите более агрессивную политику продаж, расширяйте круг клиентов (что, в общем-то, делается). Привлекайте врачей, школы для беременных, магазины белья, детских товаров, инструкторов фитнес-центров и т. п.

Придумайте другое название компании. «Рикардо-Джовани» лично у меня ассоциируется с Италией и модными товарами, но никак не с продукцией медицинского и спортивного назначения. Вообще оно длинное и неудобное для произношения, написания и запоминания. Стоимость брэнда «Рикардо-Джовани», полагаю, невысока и пока дает возможность для таких изменений.

Измените ассортиментную политику, так как описанная вами продукция - товары для беременных и спортивного назначения - представляет собой достаточно узкую группу.

Укрепляйте отношения с клиентами, стремясь расширить географию своего присутствия. Для этого создайте сеть торговых представителей либо для удешевления процесса используйте представительства других компаний. (Не секрет, что многие торговые представители работают на одну-две компании.) Не опирайтесь только на наценку: на товары «Тонус эласт» она, конечно, упадет в результате уменьшения скидок и сокращения доли товара в ассортименте. Однако за счет увеличения оборота (судя по темпам прироста) и повышения цены на этот товар прибыль может остаться на прежнем уровне. По крайней мере, она уже не будет являться для вас решающей в битве за выживание.

2/на специализированном рынке куда ни кинь - всюду конкурент

Андрей Воскресенский,  
руководитель отдела сбыта ЗАО «Полимед-111»

На мой взгляд, компания «Рикардо-Джовани» должна отказаться от статуса монобрендowego дистрибутора, тем более что она уже занимается поиском альтернативных поставщиков. А это необходимо предпринять при любом исходе конфликта - монобрендовость делает компанию уязвимой в отношениях не только с поставщиком, но и мультибрендowymi игроками рынка.

Хорошо известно, что в различных регионах есть свои ценовые предпочтения на продукцию одного и того же вида, поэтому стоит иметь несколько производителей, охватывая таким образом разные ценовые ниши.

На узком специализированном рынке куда ни кинь - всюду конкурент. Поэтому выход на «смежников» - правильный и логичный шаг. Однако компания не «докопала» эту нишу. Ей необходимо участвовать в федеральных и региональных тендерах на закупку продукции медицинского назначения (информация о проведении тендеров публикуется ежемесячно), а также связаться с интернет-магазинами, торгующими товарами для беременных и младенцев. Кроме того, стоит расширить ассортимент продаваемой продукции за счет выполнения заказов региональных операторов и лечебных учреждений. Это поможет решить сразу несколько задач:

- «прощупать» смежный ассортимент;
- компенсировать неизбежные в конфликтной ситуации финансовые потери;
- дополнительно привязать региональных потребителей к «Рикардо-Джовани».

В перспективе я бы рекомендовал выделить ключевые регионы по признаку объема продаж, оптимизировать логистику с организацией удаленных складов в ключевых регионах, составить региональные сетки цен на продукцию, нанять региональных представителей для более активного продвижения продукции и лоббирования интересов в регионе. Но все предложенные меры окажутся результативными при одном условии: «Рикардо-Джовани» оставляет клиентскую базу у себя.

3/меняем стратегию

Елена Бельская,  
менеджер по работе с клиентами ООО «Директ стар»

Ситуация, в которую попала компания «Рикардо-Джовани», представляется довольно прозрачной и, скорее всего, поставщик планирует в ближайшее время отказаться от услуг дистрибутора.

Компании-производителю, безусловно, выгоднее (и экономически, и с точки зрения простоты управления) реализовать продукцию своими силами через представительство. Тем не менее «Рикардо-Джовани» стала независимым дистрибутором «Тонус эласт» спустя шесть лет после открытия им собственного представительства в России. Это говорит о том, что в течение девяти лет представительство не справлялось с задачей расширения сбыта на территории России и было вынуждено привлекать независимого дистрибутора. Но, судя по тому как изменилось в последнее время отношение «Тонус эласт» к «Рикардо-Джовани», логично предположить, что представительство готово воспользоваться подготовленной почвой для самостоятельной деятельности. Попробуем проанализировать ситуацию «Рикардо-Джовани».

Сильные стороны компании и возможности развития

Я считаю, что сложившийся круг клиентов в Санкт-Петербурге и регионах позволит компании продолжать работу независимо от того, останется ли она деловым партнером «Тонус эласт». Но в этой ситуации «Рикардо-Джовани» прежде всего должна обеспечить лояльность торговых точек, предложив им выгодные условия сотрудничества - например, отсрочку платежа, немедленную поставку товара, возможность обмена нереализованной продукцией и т. д. Кроме того, следует налаживать контакты с интернет-магазинами (как я понимаю, они еще не вовлечены в работу ни представительством, ни «Рикардо-Джовани»).

Безусловно, у «Рикардо-Джовани» есть большой опыт сотрудничества с латвийской компанией-производителем, который можно использовать в работе как с прибалтийскими фирмами, так и с другими компаниями аналогичного профиля - за рубежом или в России.

#### Слабые стороны компании и возможные опасности

К сожалению, позиция независимого дистрибутора сама по себе достаточно шаткая, и всегда есть риск, что поставщик откажется от его услуг. А компания «Рикардо-Джовани» фактически вовлечена в конфликтную ситуацию с представительством поставщика. Тем самым «Рикардо-Джовани» рубит сук, на котором сидит: поскольку представительство, по сути, и является самой компанией, то выходит, что «Рикардо-Джовани» борется со своим же клиентом. Учитывая сильные и слабые стороны компании, ей необходимо изменить свою стратегию развития, причем как в работе с торговыми точками, так и в отношениях с «Тонус эласт».

#### Работа с торговыми точками

Расширьте список поставщиков в секторе товаров медицинского назначения и смежных областях. Освойте самостоятельную доставку и растаможку товара и, чтобы избежать повторения ситуации с «Тонус эласт», сотрудничайте в основном с зарубежными компаниями, у которых нет представительств в России. Определите, какими скидками и специальными предложениями вы можете сильнее всего заинтересовать представителей торговых точек. Измените маркетинговую политику на более агрессивную как в отношении поставщиков, так и в отношении торговых точек. Проведите кросс-промоушны с производителями товаров смежных областей, консультации со специалистами и т. п.

#### Работа с «Тонус эласт»

Попытайтесь совместными усилиями разграничить интересы сторон. В идеале желательно было бы подписать дополнительное соглашение, в котором определены все действия сторон и предложены способы урегулирования конфликтных ситуаций. Подумайте, есть ли такие направления работы, где по той или иной причине не может участвовать представительство. Предложите свои услуги и заключите договор о сотрудничестве. Если пресечь серьезный конфликт с представительством невозможно, используйте оставшееся время с выгодой для себя. Налаживайте деловые контакты с компаниями из списка представительства, с которыми вам было запрещено сотрудничать. Ни в коем случае не предоставляйте «Тонус эласт» клиентскую базу, поскольку сейчас это ваш единственный рычаг воздействия на партнера.

4/коммивояжеры, вперед!

Валерий Пенкин,  
начальник продовольственного отдела ООО ЦУМ

Чтобы с вами считались, думайте, как увеличить продажи: их уровень должен быть не менее 30-35% объема производителя. А раз партнер не слишком заинтересован в компании, то и диктовать условия представительству по разделению зон ответственности, списку клиентов и проч. у вас пока не получится. Поскольку «Рикардо-Джовани» хочет остаться при этом независимой от производителя и его структур в Москве, я бы посоветовал компании открывать в регионах свои представительства и разворачивать там активные продажи.

Что для этого требуется? Небольшой склад и коммивояжер - с автомобилем, компьютером и сотовым телефоном.

Коммивояжеров, желающих работать самостоятельно и при этом прошедших суровые школы Coca-Cola, Philip Morris и им подобных, в городе с населением 500 тыс. найдется не менее десяти человек. Но, уверен, господину Капаце хватит и одного.

Главное: продажи должны ставиться активно - маршрут, выкладка, новые клиенты раз в неделю, POS-материалы и все такое.

На мой взгляд, стоит продавать не продукцию «Тонус эласт», а вовлекать розничные точки в бизнес - дать шанс заработать и им, и коммивояжерам.

Да, доход «Рикардо-Джовани» поначалу снизится вдвое. Но у компании появится своя сеть, через которую со временем можно будет продавать все, что угодно. Иными словами, речь идет об инвестиции. А в дальнейшем стоит задуматься о производстве: создав сеть продаж, начните сами производить аналогичную продукцию и продавать ее.

5/выбираем эксклюзив

Наталья Гаврилова,  
менеджер по экспорту ЗАО МПБК «Очаково»

Совершенно ясно, что московское представительство латышского завода в скором будущем окончательно перерастет в торговый дом. Для этого у него есть все необходимое:

- большой опыт работы с товаром (кстати, девять лет по сравнению с тремя годами «Рикардо-Джовани»);
- продуманная логистика (объемный склад, транспортные схемы, работа с таможней);
- собственная клиентская база, которая постоянно растет.

К тому же очевидно: предприятие использует независимого дистрибутора, чтобы максимально разработать рынок своего товара в условиях конкуренции между двумя торговыми агентами, а затем направить товар по подчиненному себе каналу. Конкуренция между «своим» и «чужим» обречена изначально.

По моему мнению, у «Рикардо-Джовани» есть два выхода: либо серьезно скорректировать работу с поставщиком, либо вообще найти себе другого партнера.

Не меняем поставщика

Обсудите с предприятием возможность самостоятельного импорта товара из Лиепай в Санкт-Петербург. В этом случае вы сможете снизить расходы на дистрибуцию в северо-западном регионе: из порта Лиепай товар поступает морем в Санкт-Петербург, где проходит таможенную, а затем доставляется на склад. Этот маршрут экономнее по сравнению с маршрутом Лиепая - Москва - Санкт-Петербург. Однако, предлагая новую схему движения товара, «Рикардо-Джовани» придется освоить процедуру импортного растаможивания. Поскольку ранее компания занималась экспортными операциями на рынке кожсырья, то навыки работы по ВЭД у нее имеются. Но достаточны ли складские возможности?

Попробуйте стать дилером второго уровня. В настоящий момент конкуренция двух торговых компаний обусловлена тем, что они работают на одном уровне распределения товаров - крупный опт.

Создайте уникальную нишу использования товаров производителя либо технологии применения его полуфабрикатов; предложите готовый проект производства новой продукции, совместный с производителем и другими заинтересованными в проекте сторонами (причем заранее обсудите с производителем собственные функции в проекте). Однако должна предупредить, что, выбрав этот путь, «Рикардо-Джовани» рискует: у компании нет опыта в реализации подобных проектов, а ведь обязательно потребуется хотя бы частично их профинансировать. Кроме того, понравившийся проект может стать «добычей» какого-либо банка, инвестиционного фонда, либо предприятие-партнер решит заняться им самостоятельно.

#### Меняем поставщика

Нового поставщика лучше всего искать за рубежом: дилеры, привыкшие получать от «Рикардо-Джовани» продукцию высокого качества, могут не принять менее стоящий брэнд. К тому же нет уверенности в том, что отечественный производитель, немного оперившись силами дистрибутора, не начнет создавать собственную сеть сбыта. Если есть опыт работы с импортным товаром, то надо научиться самостоятельно завозить, растаможивать продукцию и, таким образом, предлагать себя в качестве эксклюзивного импортера-дистрибутора. Лично мне ближе второй вариант преодоления кризиса: по опыту знаю, что иностранные производители с большим пониманием относятся к идее независимого дистрибуторства - в отличие от производителей с территории постсоветского пространства. Последние, напротив, стремятся подчинить себе всю цепь сбыта, не считаясь с расходами, хотя обязанность производителя - делать качественный, востребованный рынком продукт.

#### б/две стратегии

Алексей Агудалин,  
студент Сибирской академии государственной службы

Цель компании ясна: остаться независимым дистрибутором и не потерять при этом клиентскую базу. Предлагаю две стратегии развития компании.

#### Стратегия «назад»

Сократите до 30% долю продукции «Тонус эласт» в обороте компании «Рикардо-Джовани», оставив только наиболее ходовой товар. Ориентируйтесь, кто из производителей подобных товаров вам интересен (например, «Новатроника», «Интертекстиль», Клинское ПГТО, ИТА-Мед США и др.), и обсудите с партнерами перспективы сотрудничества.

#### Стратегия «вперед»

Постарайтесь расширить круг покупателей своей продукции. На мой взгляд, вам стоит прозондировать почву в крупных спортивных клубах или коммерческих медицинских учреждениях - возможно, там вы найдете потенциальных клиентов-«смежников». Открывайте в регионах свои филиалы и представительства. И поторапливайтесь: рынок регионов надо завоевывать, пока он относительно свободный. Скажем, «Протек» увеличил свою долю на рынке на 25%, открыв 35 полноценных региональных филиалов (со складами, службами маркетинга, обработки и доставки товара). Кроме того, развивайте сеть специализированных отделов в торговых центрах и гипермаркетах. Это даст дополнительную маржу. Многие дистрибуторы так и делают: например, ЗАО «Время» успешно открыло сеть аптек «36,6», реализовав концепцию аптеки-супермаркета. Конечно, при любом раскладе вам придется заново обучать персонал. Но это пустяки по сравнению с уходом из бизнеса вообще. Так что дерзайте!

#### 7/статья мультибрендовым дистрибутором

Сергей Воронцов,  
коммерческий директор филиала ОАО «Единая Европа  
-  
холдинг»

Какие пути развития есть у дистрибутора? Проанализируем... Отдать клиентскую базу. Клиентская база нарабатывалась годами. Передав ее, «Рикардо-Джовани» потеряет конкурентное преимущество и попадет в зависимость от производителя. Клиентская база - самый дорогой актив, от которого зависит результат всей работы. Разграничить зону работы с московским представительством. Все предыдущие попытки определить свою зону влияния заканчивались неудачно, дистрибутор не находил понимания у «Тонус эласт». Возможно, «Рикардо-Джовани» становится лишним звеном в цепочке продаж, и поэтому его клиентов собираются отдать московскому представительству (вот в чем подоплека истории с клиентской базой).

Стать монобрендовым дистрибутором. Если компания ограничит ассортимент продукции только одного производителя, она потеряет независимость и похоронит все предыдущие наработки. Кстати, стоит иметь в виду, что «Тонус эласт» не является крупнейшим производителем, а значит, не может дать никаких гарантий долговременного и перспективного сотрудничества.

Разорвать отношения с поставщиком. Этот процесс довольно мучительный. Придется начинать все сначала, терять время и средства на переучивание персонала. А какая-то часть сотрудников вообще может уйти во время «межсезонья». Безусловно, временно упадут обороты компании, и снизится размер получаемой прибыли.

Найти другого поставщика. Поиск новых поставщиков компанией уже ведется - несомненно, есть какие-то результаты. Плюс ко всему эта работа позволит лучше узнать рынок, уменьшит число ошибок и поможет в дальнейшем выбрать правильную стратегию.

Я убежден, что у компании «Рикардо-Джовани» есть только один путь развития - найти нескольких поставщиков и стать мультибрендовым дистрибутором. Ясно, что нынешний поставщик не ценит своего дистрибутора. Поэтому «Рикардо-Джовани» ни в коем случае нельзя тянуть время: компания рискует упустить свою выгоду или вообще потерять все.

Опыт компании, ее успехи в расширении дистрибуции (количественные и качественные), а также большая клиентская база, покрывающая разные регионы России, послужат тем фундаментом, на котором придется по-новому выстраивать свой бизнес. Лучше развивать то, в чем разбираешься и что умеешь делать. Несколько поставщиков позволят разбавить товарное предложение и уберечься от рисков, а главное, преодолеть диктат производителя. Продукцию латвийской «Тонус эласт» можно оставить в портфеле продаж до тех пор, пока это будет экономически выгодно.

Есть лишь несколько серьезных проблем, которые компании придется решить: выбрать конкретных поставщиков, организовать складское хозяйство, определиться с растаможиванием продукции (в случае работы с импортом), подготовить кадры к новой работе. Часть вопросов уже решена и заметны какие-то результаты, но к остальному нужно приступить немедленно.

8/проблемы компании - в ее нынешней ассортиментной политике

Ольга Сафронова,  
менеджер ООО «Джи-фарма»,  
и Сергей Минин,  
маркетолог-аналитик  
ИА  
«Балтийский исследовательский центр»

Компания «Рикардо-Джовани» сосредоточилась на расширении сбыта и делает это успешно, однако победа в борьбе за потребителя оказывается пирровой. Несмотря на все усилия, компания не сможет в короткие сроки занять весомую долю рынка и начать диктовать условия производителю. К тому же московское представительство завода заинтересовано в том, чтобы такой сценарий никогда не воплотился в реальность. Стремление получить клиентскую базу «Рикардо-Джовани» подтверждает эту догадку. К сожалению, нет сомнений в том, что рост компании при работе с «Тонус эласт» ограничен.

Казалось бы, переход на товары другого производителя - вполне логичное решение этой проблемы, но где гарантии, что она не возникнет вновь? Небольшой монобрендовый дистрибутор с высокой долей вероятности оказывается в тисках у поставщика, диктующего свои условия. Кстати, от этого не застрахована и компания, чьи поставки диверсифицированы. Но для нее, по понятным причинам, ухудшение условий работы с одним из поставщиков неравнозначно краху всего бизнеса.

На наш взгляд, корень проблем «Рикардо-Джовани» скрыт в нынешней ассортиментной политике компании - ее нужно пересмотреть. Вот некоторые наши рекомендации. Диверсификация поставок. Необходимо наладить контакты с несколькими производителями группы товаров, на которой специализируется «Рикардо-Джовани», и продолжить работу в регионах. Однако мы не советуем обращаться к поставщикам дорогих товаров сегмента премиум, по крайней мере поначалу.

Отношения с поставщиками. Чтобы ослабить зависимость компании от поставщиков, в ее ассортименте должны присутствовать несколько брендов. Причем если эти товары сопоставимы по цене и потребительским свойствам, то «Рикардо-Джовани» сможет вести переговоры с поставщиками на гораздо более выгодных для себя условиях.

Продвижение себя. Компании стоит продвигать не только брэнды различных производителей, но и собственное имя, запуская, к примеру, слоган: «Товары могут меняться, неизменно лишь качество, которое предлагает „Рикардо-Джовани“». Понятно, что компания работает не с конечными потребителями, но имиджевую составляющую еще никто не отменял. Сотрудничество с «Тонус эласт». «Рикардо-Джовани» выгодно продолжить сотрудничество с «Тонус эласт», даже потеряв 10-процентную скидку. Если «Рикардо-Джовани» удастся наладить работу с несколькими поставщиками, то потребителям, лояльным к продукции «Тонус эласт», все-таки нужно время, чтобы принять решение в пользу товаров другого производителя. Впрочем, повышение цены на продукцию латвийского завода поможет им побыстрее определиться.

#### 9/производственный цикл

Владимир Каныгин

А не попробовать ли вам заняться собственным производством изделий из эластичных тканей для женщин и спортсменов?

Согласен, что на первый взгляд этот путь выглядит сложным. Однако потенциал рынка далек от насыщения, и если поднапрячься и выйти со своим продуктом, то можно - почему бы и нет - занять лидирующие позиции на рынке специального трикотажа. Это даст шанс помимо торговли заняться разработкой новых продуктов для смежных, незаполненных сегментов рынка. Кроме того, из-за отсутствия таможенных платежей и упрощения логистической цепочки положение компании на рынке окажется более конкуренто-устойчивым.

Кстати, совсем необязательно покупать собственное оборудование - достаточно найти фабрику по пошиву спортивного трикотажа. Их в России полным-полно. Нужно только залезть в интернет на пять минут... А затем тщательно отобрать оптимальных подрядчиков.

10/чтобы заботиться о будущем своего бизнеса, необходимо проявлять мудрость и терпение

Мина Хачатрян,  
директор по маркетинговым коммуникациям ЗАО «Ситроникс»

К решению вопроса кейса необходимо подойти взвешенно.

Во-первых, потеря 10-процентной скидки адекватная ли цена за базу данных?

Конечно, любая компания заинтересована в своей базе данных, которая нарабатывается годами. Однако вот над чем необходимо задуматься: сохранив базу данных, но не имея ценового преимущества, будет ли бизнес «Рикардо-Джовани» эффективным? Тем более что компания в результате своей нелояльности, скорее всего, не только лишится ряда преимуществ, но и усугубит конфликт с представительством.

Согласитесь, что производителю проще отказаться от партнера, обеспечивающего 7-8% его бизнеса, нежели партнеру от производителя, обеспечивающего 65% его оборота. Причем «Рикардо-Джовани» может брать продукцию в рассрочку, не тратить ресурсы на перевозку, растаможку и хранение больших партий товара.

Во-вторых, сама структура бизнеса в сложившейся ситуации достаточно нестабильна. 65% оборота компании осуществляется за счет марки, в работе с которой компания имеет статус независимого дистрибутора, хотя логичнее было бы добиваться официального партнерства. На мой взгляд, «Рикардо-Джовани» стоит обменяться с представительством клиентскими базами данных (что, кстати, отнюдь не плохо), тем самым сохранив 10-процентную скидку и

выиграв время. Причем эту процедуру необходимо оформить юридически, тщательно зафиксировав все спорные моменты.

Так как «Рикардо-Джовани» намерена пополнять свою клиентскую базу за счет смежного бизнеса, имеет смысл привлечь новые марки, тем самым расширив ассортимент продукции. При этом бесплатно отгружать новую продукцию в дополнение к уже известной - так сказать, на пробу. Главное - предлагать не новые товары «Тонус эласт», а продукцию других производителей. А что касается продукции завода, то ее «Рикардо-Джовани» продолжит отгружать по согласованным с представительством «Тонус эласт» ценам. Результатом такой политики должен стать сбалансированный портфель брэндов, где доля марки «Тонус эласт» составит не более 20%.

Обе компании, естественно, намерены наращивать свою клиентскую базу. И не факт, что, обменявшись сегодня базами данных, в дальнейшем при поиске новых клиентов они не столкнутся вновь. Поэтому очень важно при разработке документа согласования позаботиться о региональном разделении по новым клиентам.

И наконец, «Рикардо-Джовани» необходимо продумать, как удержать клиентов и повысить их лояльность. Для этого существует достаточное количество маркетинговых приемов: от POS-менеджмента и бонусных программ до программ обучения и иных форм стимулирования сбыта, не требующих таких вложений, как ATL-коммуникации. Вот где пригодятся сэкономленные 10%.

В любом случае если заботиться о будущем своей компании, а не просто об удовлетворении амбиций, то необходимо проявлять мудрость и терпение - особенно в вопросах межнационального бизнеса.

11/латвийский брэнд

Георгий Дарусенков,  
менеджер проектов компании Rockwool (ЗАО «Минеральная вата»)

Проведите переговоры с латвийской стороной об изготовлении продукции на их мощностях, но под своим брэндом (в котором, кстати, можно этот нюанс и отразить, назвав марку, к примеру, «Латмед» или «Прибалтмед»). В этом случае не потеряется основная привлекательность товаров для конечного потребителя - «Сделано в Прибалтике» (в отличие от лицензионного производства в России). «Рикардо-Джовани» станет размещать заказы на изготовление продукции, а значит, отношения между производителем и покупателем не будут носить дистрибуторского характера, а приобретут статус «изготовитель - заказчик».

Ответный год

«Секрет фирмы»

N4 (91), ЯНВАРЬ 2005

компания:  
«Плазма»

сфера:  
сеть магазинов по продаже компьютеров

проблема: как  
региональной рознице противостоять гигантам сетевого ритейла

Сеть магазинов по продаже компьютеров в Оренбурге «Плазма» вышла на самоокупаемость уже через месяц после открытия. Дела компании на растущем рынке шли более чем благополучно до тех пор, пока в городе не появился первый магазин сети «Эльдорадо». Теперь оренбургской компании предстоит отстаивать свое право на долю рынка. На это, по мнению ее директора, есть всего год.

### Негустонаселенный рынок

Два магазина по продаже компьютерной техники Олег Кудяев открыл в конце 2003 года. Раньше он занимался продажей и установкой программного обеспечения корпоративным клиентам. Постепенно от заказчиков все чаще стали поступать заказы на поставку компьютеров. Однако долго в корпоративном секторе Кудяев не задержался: «Заказы редкие, нерегулярные, а коммерческие отношения чаще всего строятся на внеэкономической основе. Работать стало скучно». А вот быстро растущая розница выглядела интереснее. Тем более что после долгих лет работы с компьютерной техникой в своем знании продукции и рынка предприниматель был уверен. Так появились магазины «Плазма». Схема работы нового бизнеса была предельно проста: компания покупает комплектующие и собирает компьютеры на продажу. Ассортимент - стандартный для всех продавцов: практически все модели настольных, портативных и карманных компьютеров, ноутбуков, серверов и сетевого оборудования. Сами комплектующие магазины не продают, поскольку маржа там значительно ниже, да и логистических сложностей с ними больше.

Бизнес у Кудяева пошел хорошо прежде всего за счет быстро растущего спроса: с маржой в 30% оба магазина за месяц вышли на точку безубыточности. Сейчас оборот компании составляет 6-12 млн руб. в месяц. Всего же магазины реализуют 250-350 ПК в месяц (на продажу компьютерной техники сильно влияет сезонный фактор). «У нас примерно 17-20% оренбургского рынка, 30-35% - у основного конкурента, остальное делит многочисленный „второй эшелон“, - так видит ситуацию Олег Кудяев. - За полгода с помощью грамотного, на мой взгляд, маркетинга и рекламы мы вывели магазины на второе место по объемам продаж техники при достаточно высоких показателях прибыльности. Борьба с местными фирмами-конкурентами не проблема: методы их работы далеки от передовых, да и финансовые возможности у нас с ними примерно одинаковые». Магазины Кудяева первыми ввели бесплатный кредит на шесть месяцев и кредит на 12 месяцев под 1% в месяц. Начали проводить акции вроде «монитор по закупочной цене» (снижали цену на отдельную модель товара) и одними из первых перестали продавать комплектующие, что уменьшило складские проблемы и снизило трудозатраты.

Выбери меня

Оренбург - город небольшой, всего 600 тыс. жителей. Объем рынка готовых компьютеров - около 50 млн руб. в месяц, и ожидается, что его активный рост продлится еще как минимум пару лет. Игрокам такая динамика, безусловно, на руку. К тому же, по мнению Олега Кудяева, конкуренция на рынке хоть и жесткая, но работать и расти позволяет, поскольку «большинство конкурентов на этом рынке давно и в какой-то степени утратили нюх». Однако два месяца назад в город пришла «Эльдорадо»: открылся гипермаркет на 3 тыс. кв. м, где помимо бытовой техники широко представлены компьютеры и комплектующие. «Эльдорадо» - крупная сеть магазинов по продаже бытовой техники: 581 торговая точка в 388 городах России и Украины. Знание этой марки в российских регионах превышает 80%, а оборот еще в 2003 году составлял \$1,35 млрд. Собственно, стремительность региональной экспансии «Эльдорадо» давно стала предметом зависти многих конкурентов. Да и продвигаемый этой сетью формат супер- и гипермаркетов по сравнению с обычными магазинами имеет ряд преимуществ. В частности, он предоставляет более широкий ассортимент, дает больше возможностей для презентации товаров и позволяет использовать различные способы оплаты.

«Раньше в магазинах „Эльдорадо“ не было компьютерной техники, а полгода назад появилась. Причем модельный ряд очень похож на наш: „готовые“ компьютеры, в которых покупатель ничего не может изменить. Только „Эльдорадо“ не собирает компьютеры, а продает российские бренды Деро, „К-Системс“, „Ирбис“ и т. п., - говорит Кудяев. - Народ там перед новогодними праздниками стоял в очереди с четырех часов утра и до победного. Все думают, что в „Эльдорадо“ все дешево. Хотя цены у них даже чуть выше, процентов на десять. Впрочем, декабрь традиционно был месяцем ажиотажного спроса: у нас тоже были очереди. Так что пока отток клиентов незаметен. Но когда дым рассеется, покупатели, очевидно, сделают выбор в пользу более известного бренда. Тем более что сегмент рынка у нас один и тот же».

У «Эльдорадо» действительно есть сильные стороны, которым у регионального игрока взяться неоткуда. В первую очередь это касается маркетинга, рекламы и финансовых возможностей.

«Наш мощный конкурент может в целях привлечения клиентов опускать цены до себестоимости, проводить PR-акции, делать ставку на узнаваемость», - поясняет Олег Кудяев. Но его компания сдаваться не намерена. Правда, пространство для маневров, как ему кажется, невелико.

Например, идея превзойти «Эльдорадо» в качестве продукта или сервисе, по мнению Кудяева, бесперспективна: 95% покупателей в особенностях компьютеров не разбираются и сравнить их свойства не могут. А сервис почти никому не нужен: обычно для установки приглашают специалистов со стороны или знакомых компьютерщиков. Тем более чтобы серьезно рекламировать сервис на дому или в офисе клиента, нужно его сначала организовать. А это задача не из легких. Глобальная же тенденция такова: компьютер довольно быстро эволюционирует от эксклюзивного сложного продукта до обычного бытового прибора. Теперь его можно купить в магазине бытовой техники, успешным продавцом которой и является «Эльдорадо».

#### Узкоколейка

В «Плазме» полагают, что «выбор оружия» для удержания доли рынка невелик. Основной акцент предполагается сделать на рекламу: «Только региональную, поскольку рекламные бюджеты несопоставимы. У „Эльдорадо“, конечно, реклама на Первом канале, красивее и веселее, \$15-20 тыс. за ролик».

В последнее время большую роль в продаже дорогой техники (в среднем компьютер стоит \$1 тыс.) играют кредит и рассрочка. Поэтому, как оказалось, люди уже не столь пристально смотрят на цены. Магазины сети «Плазма» тоже начали предоставлять потребительские кредиты, причем на тех же условиях, что и «Эльдорадо». Продажи в рассрочку и кредит достигают 80-90% от общего оборота. Однако разные весовые категории игроков сказываются и здесь: «Стаких продаж маржа у нас меньше. „Эльдорадо“ - сетевой партнер банков, выдающих потребительские кредиты, и с него берут гораздо меньший процент комиссии».

Рассматривали в компании и возможность объединиться с конкурентами, чтобы противостоять «Эльдорадо». Но, видимо, пока общую угрозу осознали не до конца. По словам Кудяева, взаимодействия не получилось: «У всех свое видение бизнеса. К общему знаменателю так и не пришли».

### Несовместимость

Компания Олега Кудяева не одинока в своих трудностях. В подобной незавидной ситуации оказались сейчас многие торговые предприятия в региональных центрах, причем в различных товарных сегментах. Сприходом «М.Видео», «Техносила», «Эльдорадо», «Евросети» начинается настоящая война за рынок. И, как правило, результат один и тот же: местные компании уступают давлению лидеров розницы и уходят из бизнеса. «Чтобы понять модель развития событий, далеко за примером ходить не надо, - комментирует ситуацию Кудяев. - Можно посмотреть, что происходит на рынке продаж мобильных телефонов. Через год после прихода в Оренбург „Евросети“ 70% местных розничных торговцев благополучно „скончались“. На плаву держатся только самые крупные. Хотя им это дается высокой ценой: приходится мириться с постоянным падением продаж и маржи». По подсчетам компании «Плазма», существовать бок о бок с «Эльдорадо» они смогут еще примерно год, но дальше перспективы неблестящие. «Это не Москва или Питер, где рынки огромные. Здесь всем места не хватит. Единственный выход - бороться с конкурентом его же методами. Но боюсь, что это будет маркетинговый и рекламный писк, на который люди не обратят особенного внимания. Большие же рекламные бюджеты убьют всю прибыль. Неужели нет никаких способов их переиграть, по крайней мере, сохранить своих клиентов?» - задается вопросом Кудяев. Или капитуляция - единственный выход?

### Решения:

1/поставщик двора его величества

Наталья Виткевич,  
финансовый директор группы компаний  
«Наш  
мир»

Ситуация, о которой идет речь в статье, характерна для многих небольших городов. Однако, на мой взгляд, приход «Эльдорадо» в регион опаснее для продавцов бытовой техники. Вот некоторые мои предложения.

В рамках выделенного рекламного бюджета заинтересуйте потребителя тем, что «Плазма» предлагает не «массовку», а индивидуальный подход к каждому клиенту (то, чего в «Эльдорадо» нет и быть не может по определению). Заботьтесь о покупателях («Вы можете прийти к нам через какое-то время, когда решите сделать апгрейд вашего автомобиля, мы вам поможем» и т. п.). Обязательно введите дисконтные карты для постоянных клиентов - здесь вариантов много. Причем на прибыль это сильно не повлияет, а лояльность к магазину повысит: любому покупателю очень приятно чувствовать себя единственным.

Продумайте, как сделать свой товар привлекательным для особой группы потребителей - системных администраторов и специалистов, отвечающих за компьютерный парк своих компаний. Имеет смысл более плотно работать с этой категорией потребителей, хотя они чаще

интересуются комплектуемыми, а не готовыми изделиями. Однако может быть, что, отказавшись от торговли комплектуемыми, «Плазма» потеряла часть целевой аудитории. «Эльдорадо», насколько мне известно, не работает в районных центрах. В любой области есть райцентры, интересные с точки зрения покупательского спроса. А аренда помещений обычно там ниже, чем в областном центре. Попробуйте открыть свои магазины в таких городках. Кроме сисадминов коммерческих структур существуют еще и сисадмины бюджетных структур. И если ваша компания в состоянии выиграть тендер на оснащение (или обновление) компьютерами какой-то бюджетной организации, это огромный плюс. Хотя, как правило, по таким сделкам маржа невысокая, но это скорее рекламный ход: потом можно везде себя подавать как «поставщика двора его королевского величества».

Серьезного альянса с конкурентами добиться вряд ли удастся, но почему бы не организовать нечто вроде ассоциации продавцов? Причем совсем необязательно объединять только магазины, торгующие компьютерами. Это могут быть и магазины офисной мебели, и магазины канцтоваров и т. д. Главное, что покупатель, сделавший покупку в одном из магазинов, входящих в ассоциацию, получит скидки.

Пересмотрите внутреннюю структуру компании - возможно, придется все-таки создавать небольшой отдел по работе с VIP-клиентами (они есть в любом городе). А заодно обратите внимание на режим работы магазинов: он должен быть максимально удобным для покупателей, а не для ваших сотрудников.

Задумайтесь о развитии дополнительных видов бизнеса, созвучных с тем, что вы сейчас делаете. Приятно, покупая компьютер, в том же салоне приобрести и стойку под компьютер. Может быть, со временем этот бизнес из сопутствующего станет основным: на мой взгляд, небольшой компании, сидящей только на одной группе товаров (причем весьма узкой), долго не выжить вне зависимости от наличия «Эльдорадо» в регионе. Другой вариант, если не ввязываться в торговлю, - интернет-кафе. Третий вариант - обучающие курсы, что-то вроде «Компьютер для детей и взрослых».

2/чи очереди короче?

Андрей Бянкин,  
аналитик группы стратегических исследований торговой сети «Спортмастер»

Бороться с «Эльдорадо» бесполезно: запаса прочности не хватит. Изучайте и отслеживайте его тактику. Заранее определяйте важнейшие и продуктивные стратегические и тактические шаги «Эльдорадо» и копируйте их по мере сил и возможностей.

Поставьте себе цель - занять второе место на рынке после «Эльдорадо».

Снижение рентабельности с 30% - это естественный процесс при обострении конкуренции. Работайте с «длинными деньгами».

Вы местный игрок, и, естественно, потенциальный клиент будет симпатизировать своим. Внушите это покупателю. Стройте социально ориентированный бизнес и поддерживайте ваши программы с помощью PR. Попытайтесь дополнительно объяснить клиентам, что вы «стараетесь больше других». Они поймут, кого вы имели в виду под словом «другие».

Активизируйте экспансию в областные города через местных продавцов.

Вернитесь к прямым продажам в корпоративный сектор, несмотря на то что работать там «скучно».

Делайте акцент на готовом рабочем месте с поддержкой по специализациям: программист, дизайнер, технолог и проч.

Займитесь рекламой, в частности помещайте тематические статьи в специализированной прессе (вроде местной «Компьютер Пресс» и т. п.).

Создайте Службу скорой помощи (некий аналог «Клиентской службы»), работающую по схеме «вопрос - ответ - выезд на дом». Здесь ваше преимущество очевидно: вы скорее всех

(оперативнее) приходите на помощь. Такая информация быстро распространяется и становится главным мотивом покупки товара в вашей сети.

Займитесь BTL-коммуникациями (естественно, исходя из ваших возможностей).

Consumer promotion (стимулирование конечных продаж): розыгрыш туристических путевок; подарки на праздники (23 Февраля, 8 Марта, Новый год и т. п.); социальные скидки (25% по студенческому билету); накопительные дисконтные карты; ассортиментные подарки (например, к принтеру - картридж и т. п.); соглашения с партнерскими компаниями на предоставление скидок для ваших покупателей.

Trade promotion (стимулирование сбытовой сети): розыгрыш туристических путевок; ценовые и товарные скидки; обучение, тренинги по специфике нового товара.

Direct marketing (директ-маркетинг, почтовые рассылки): рассылка именных каталогов по домашним адресам (всем клиентам, ограниченным зоной действия магазина, клиентам группы А); рассылка каталога новинок с учетом специализации покупок клиента.

Push (реклама в местах продаж): плакаты, стенды, образцы (в разрезе); консультанты от производителей; аудио- и видеореклама; shops-in-shops; тест-драйв продукции и товаров.

Event marketing (организация специальных промоакций): участие в городских программах; «Неделя производителя» в магазине (например, Toshiba); клоуны на улице перед витриной, приглашающие в магазины, и т. п.

Сделайте своей сильной стороной слабость конкурента. Вы упомянули об огромных очередях с четырех часов утра в магазины «Эльдорадо» - постарайтесь быстро обслуживать клиентов.

Причем закрепите в сознании потенциальных клиентов ваш слоган: «У нас очереди короче!»

Так поступила, в частности, компания Avis. Выбранный подход помог ей стать компанией номер два по прокату автомобилей в США. В конце концов, маркетинг - применение так или иначе положительного опыта других компаний: для России это опыт западных компаний!

З/пока гром не грянул

Ольга Григорьева,  
студентка факультета менеджмента Государственного университета  
-  
Высшей школы экономики

Прежде чем предложить несколько инструментов для решения проблемы, я бы хотела указать на одно из упущений руководства компании «Плазма», которое во многом и привело к возникновению подобной непростой ситуации для регионального оператора.

Дело в том, что приход крупных сетевиков в областные центры не был неожиданным, и компании, возможно, следовало предугадать решение «Эльдорадо» об открытии в Оренбурге гипермаркета сети еще до того, как грянет гром. А «Плазма» упустила время на мобилизацию сил и подготовку маркетинговой кампании. Хочу предупредить, что если компания не будет заниматься анализом и мониторингом рынка по прогнозированию ситуации, то никакое «народное вече» от «Секрета фирмы» не поможет ей выжить. Действия в ответ на предыдущий ход соперника - это заведомый проигрыш для «Плазмы».

Уже сейчас Олегу Кудяеву следует сформировать собственное видение развития рынка и сети «Плазма» на ближайшие несколько лет, в частности проанализировать вероятность прихода других московских операторов и предпринять какие-либо стратегические шаги.

На мой взгляд, конкурентным преимуществом для компании может стать внедрение новой для регионального рынка модели маркетинга партнерских отношений (МПО). «Эльдорадо» - сетевая компания со всеми ее сильными и слабыми сторонами. Вряд ли «Плазме» следует пытаться стать сильнее московского оператора в тех областях, где он как раз наиболее силен.

Скорее всего, имеет смысл проанализировать и использовать слабости крупной компании.

«Эльдорадо» ориентирована на массовое потребление и, вероятно, характеризуется высокой

проходимостью, сильной текучестью кадров, небольшими зарплатами на стартовых позициях и, как следствие, низкой заинтересованностью в индивидуальном потребителе.

В этом случае маркетинговой политикой компании «Плазма» может стать ориентированность на конкретного покупателя. Ниже представлены несколько вариантов внедрения МПО в сети магазинов «Плазма».

Одним из инструментов МПО является расширение линейки товаров и услуг. На мой взгляд, очень скоро компании все же придется пересмотреть предлагаемый ассортимент. Для «Плазмы» важно позиционирование компании как специализирующейся именно на компьютерах в отличие от сети «Эльдорадо». В Москве, например, подобной репутацией пользуется компания «Белый ветер», не выступающая прямым конкурентом для магазинов бытовой техники в глазах потребителей. Люди должны быть уверены, что если покупать компьютер - то в «Плазме»: там ответят на любой вопрос и предоставят полный комплекс сопутствующих услуг в отличие от бытового «Эльдорадо». Возможно, «Плазме» стоит задуматься и о провайдерских услугах для жителей Оренбурга и области.

Наряду с расширением ассортимента товаров для магазинов «Плазме» важно найти нестандартные подходы к обслуживанию клиентов сети. Скажем, вместо усовершенствования послепродажного сервиса заняться сервисом допродажным, основанным на индивидуальном подходе к потребителю.

Моделью послужит организация акции «Собери свой компьютер». В то время как «Эльдорадо» предлагает монобрендовые ПК,

«Плазма» помогает покупателю «собрать» свой действительно персональный компьютер из комплектующих разных фирм. При этом важно подчеркнуть следующую мысль: у нас есть мониторы лучших производителей мониторов, начинка лучших производителей начинки, и мы подберем вам именно то, что нужно именно вам, и по той цене, на которую вы рассчитываете. Кроме того, стоит подобрать для клиента лучший канал для подключения к интернету и предложить скидку на пользование сетью.

Важно организовать собственный сайт компании «Плазма», где пропагандировать идею индивидуального подхода и качественного обслуживания в магазинах сети. Компании стоит анонсировать специальные программы, в ходе которых потребитель принимал бы участие в создании единичного продукта. Желательно проводить в салонах акции-презентации, рекламирующие новые компьютерные возможности, и обучающие акции, например по продвижению новых компьютерных программ. Во время акций сотрудники «Плазмы» могут предложить всем желающим скачать и записать на диск свою любимую песню в формате CD или mp3.

Сотрудники «Плазмы» должны продумать, как благодаря неспешному общению выжать из покупателя максимум. В частности, успеть сформировать конкретное предложение для конкретного человека. Если в салоне один из посетителей выбирает компьютер, сотруднику магазина стоит поинтересоваться: «Подскажите, может быть, кто-нибудь из ваших знакомых еще думал о том, что неплохо бы купить какой-то ИТ-продукт, недостающую деталь?» - «Да, у меня отец хотел новый принтер купить... да вот и девушка все хочет себе недорогой компьютер... а друг Вася о колонках думал». В завершение разговора сотрудник предлагает собеседнику карточку с 5-процентной скидкой для предъявителя на любой товар в магазинах сети, а также именную карточку с указанием названного заинтересованного лица с персональной скидкой для него на конкретный товар, сроком действия около трех месяцев. «Карточка оформлена на Ивана Иванова и дает ему право приобрести именно тот принтер (определенной фирмы), какой он хотел, на 15% дешевле...» Идея в том, чтобы сделать предложение как можно уникальнее и «личностнее».

В рамках подхода МПО компании необходимо обратить внимание на продвижение своего бренда и увеличение его узнаваемости.

Поэтому стоит развивать сотрудничество на льготных условиях с интернет-клубами и муниципалитетом города. Возможно также создание собственных оборудованных интернет-центров (например, в учебных заведениях) на условиях «помещение ваше - подключение наше» и с распределением прибыли от эксплуатации центра между компанией и руководством школ и

университетов по принципу 50 на 50. Кстати, желательно нанести на компьютеры интернет-центров символику сети магазинов «Плазма».

«Плазме» также следует рассчитать эффективность рекламной кампании по продвижению своего брэнда в Оренбурге. Реклама «Плазмы» должна подчеркивать ориентированность компании на клиента, индивидуальный подход к покупателю. Здесь уместен слоган: «Твой персональный компьютер».

Возможно, компании удастся укрепить свой брэнд благодаря франчайзингу. Скажем, «Плазма» могла бы купить другую известную в Оренбурге московскую марку. Сподобным предложением стоит обратиться, например, к успешным операторам, заинтересованным в региональном развитии, таким как «Техносила» или «М.Видео».

В заключение я хотела бы подчеркнуть, что весь персонал компании должен быть на 100% уверен в успехе, ведь именно обслуживание посетителей и формирование новых идей продвижения брэнда призвано стать конкурентным преимуществом компании «Плазма».

4/свои ми руками

Валерий Пенкин,  
начальник продовольственного отдела ООО ЦУМ

Раз «Эльдорадо» - сильный розничный оператор, укрепите свою фирму в корпоративном секторе. Клиенты должны понимать, что «Плазма» - «магазин ПК для бизнеса». Иными словами, разделите рынок: «Эльдорадо» - розница, «Плазма» - корпоративные решения. Подавляющее большинство розничных покупателей компьютеров (сам к ним принадлежу) через какое-то время сталкиваются с вопросами его обслуживания, апгрейда, регулировки и настройки программного обеспечения. Если «Плазма» разовьет сервис (например, выезд в течение часа, настройка и регулировка ПКс гарантией), то «Эльдорадо» на рынке услуг просто окажется в хвосте конкуренции.

Некоторые покупатели ПКбудут рады приобрести набор комплектующих с подробными инструкциями по их сборке в полноценный ПК,а также CD- или DVD-диск с тестами для проверки его работы, настройки и повышения производительности. Поэтому предлагаю создать новый рыночный продукт - самосборный комплект для ПК нескольких ценовых категорий с разными возможностями. Приятно же своими руками собрать и протестировать такую «сложную» бытовую технику. Ведь были во времена СССР комплекты для сборки радиоприемника и часов: почему не предложить локальному рынку свой уникальный товар? Кстати, предусмотрите в таком продукте «защиту от полного дурака» (подробная инструкция, разные цвета проводов, а также формы разъемов). Цена такого набора должна быть, естественно, ниже цены готового ПК(минус затраты на сборщиков и рекламные издержки на брэнд). При этом часть ваших нынешних сборщиков перейдет в сервисную службу, а часть займется разработкой комплектов для собственноручной сборки пользователем.

5/три стратегии

Виктор Дронов,  
старший менеджер отдела корпоративных продаж компании Deacom

Решая кейс, позволю себе слегка изменить вопрос владельца бизнеса. Олег Кудяев спрашивает: «Неужели нет никаких способов переиграть „Эльдорадо“ или по крайней мере сохранить своих клиентов?» Однако, на мой взгляд, более уместной была бы другая формулировка: можно ли каким-либо образом модифицировать бизнес (без кардинальной смены профиля) для того, чтобы он и в дальнейшем продолжал стабильно приносить прибыль? Именно на этот вопрос мне хочется ответить.

На мой взгляд, в сложившейся ситуации успешными могут оказаться три стратегии. Причем допустимы их различные сочетания - в зависимости от потока инвестиций, степени перестройки бизнеса и, конечно, позиции Олега Кудяева.

### Производственная стратегия

Основным конкурентным продуктом «Плазмы» являются брендо-вые, активно продвигаемые компьютеры московского производства: Деро, «К-Системс», Kraftway. Сами по себе они не столь опасны, однако их сила в долгосрочных альянсах компаний с федеральными торговыми сетями.

«Плазма», имея опыт производства ПК под собственной маркой (хотя наверняка ее продвижением как бренда никто не занимался), могла бы стать производителем брендовых ПК - не в федеральном масштабе, но на оренбургском рынке. Для того чтобы потребитель, который уже считает ПК бытовым прибором, не слишком-то вникая в его начинку, воспринимал на равных ПК от «Плазмы», он должен сравнивать не Деро и «местный компьютер», а два бренда. А здесь уже кроется возможность завоевать потребителя, апеллируя к той или иной его потребности. Деро делает ставку на «ПК для обучения и игр», Irbis - на экологичность, найдется ниша и для Plasma PC. На мой взгляд, стоит задуматься над дизайном компьютеров: штампуемые тысячами в день московские бренды ПК достаточно безлики. Напротив, мелкосерийное производство и знание вкусов местного покупателя даст возможность использовать более интересные формы, цвета, элементы моддинга и т. д.

Ограничением этой стратегии является одно неперемное условие: альянс с тем, кого мы хотим переиграть, - с «Эльдорадо». Если местный «Эльдорадо» работает на условиях франчайзинга, причем ему не ограничивают строго ассортимент из Москвы, - это приемлемый вариант. Кроме того, развивайте сотрудничество с местными торговыми сетями: им также приходится конкурировать с «москвичами» и необходимо чем-то выделяться. А привлечь крупного ритейлера поможет более высокая маржинальность на местных ПК, простая логистика плюс непохожесть ваших ПК на черные коробки московских конкурентов. Естественно, если «Плазма», сосредоточившись на производстве, этой непохожести - и конечно, низкой себестоимости - достигнет.

Дальнейшими путями развития может стать выход на сопредельные географические рынки Южного Урала, скажем, в Башкирию: так, кстати, уже работают «Эльдорадо», «М.Видео» и местные сетевые ритейлеры.

### Стратегия региональной экспансии

«Эльдорадо» пришла в Оренбург, на подходе, возможно, «М.Видео», «Мир» и проч. Однако в малые города, такие как Бугуруслан, Соль-Илецк, Орск, Новотроицк, они не придут еще очень долго или, быть может, никогда.

Эти города с небольшим населением, не самым высоким платежеспособным спросом (в лучшем случае объем рынка по области равен объему рынка города Оренбурга) и ужасающе некачественной торговлей. Как правило, покупатели в таких городах принимают решение

приобрести ПКв областном центре, а ведь это дополнительные временные и финансовые траты, сложности с гарантийной поддержкой, невозможность купить ПКв кредит (из-за отсутствия оренбургской прописки). И все же благодаря низкой конкуренции здесь настоящее Эльдorado, но теперь для «Плазмы».

Два магазина в Оренбурге можно использовать как некий «маркетинговый флаг». В каждом городе достаточно иметь яркую торговую точку в центре (с мизерными арендными ставками провинциальных городов) и два-три квалифицированных и в области ПК, и в области продаж сотрудника (поиск которых, стоит признать, в провинции весьма непросто). Попробуйте продавать местному населению либо наиболее ходовые модели «сразу», либо «с поставкой в течение трех дней». Это вполне приемлемый срок для покупателя, который готов проделать путь в 100 км ради ПК.

Проведите областную рекламную кампанию «Плазмы», продвигая ее как крупную торговую сеть. Подобный имидж, кстати, подстегнет продажи и в оренбургских магазинах.

### Переориентация на корпоративный рынок

Не только в Оренбурге, но и в Москве игроки рынка корпоративных поставок далеки от идеала. Основная проблема любой компании - несовершенство внутренних бизнес-процессов, которые не позволяют стабильно снабжать своих клиентов и удовлетворять их запросы.

Опираясь на благоприятный имидж и будучи известной (как розничный торговец), «Плазма» могла бы инвестировать в подготовку высококвалифицированного сейлз-персонала, нацеленного на активные продажи. В этом случае вполне вероятно, что ее основными клиентами станут предприятия среднего бизнеса, закупающиеся по старинке в розничных магазинах по розничным ценам, а также крупные газовые предприятия Оренбуржья (пока их довольно пассивно обслуживают московские поставщики и системные интеграторы). Это направление, безусловно, потребует новых технологий, качественно отличающихся от нынешних региональных практик. Компании придется привлечь новых сотрудников - талантливых сейлзов, опытных юристов, менеджеров для бесперебойной работы бэк-офиса. Кроме того, необходима CRM-система, чтобы не потерять клиентов из-за ухода сотрудников. Из всех трех стратегий, предложенных мною, переориентация на корпоративный рынок потребует максимальных инвестиций, однако она может оказаться и наиболее результативной. Корпоративный рынок отличается более низкими транзакционными издержками, большими объемами, а в регионах - еще и значительным потенциалом роста: там уровень компьютеризации предприятий пока далек от насыщения.

б/мода на моддинг

Антон Кудрявцев,  
студент факультета бизнеса НГТУ

Сегодня все компьютерные магазины - тот же «Эльдorado» - похожи друг на друга как близнецы-братья. Однако бесспорно и то, что превзойти «Эльдorado» в качестве и сервисе почти невозможно (хотя и тут есть поле для маневров). Поэтому в вашем случае на первый план выходит маркетинговая составляющая.

## Начните продавать эмоции

Предложите покупателям эксклюзив, который никогда не сможет предложить им «Эльдорадо» и наверняка не предлагает никто из ваших конкурентов. Как это сделать? Очень просто. Сейчас в России набирает популярность такое направление, как моддинг. Для несведущих: моддинг - создание на базе стандартных компьютеров настоящих произведений искусства, но при этом сохраняющих свое первоначальное назначение. Да, моддеры это делают для себя. Но ничто не мешает вам превратить их хобби в свой эксклюзив. Значит, нужно найти увлекающихся моддингом людей (в основном это молодежь) и заинтересовать их работой на вас. Думаю, многие захотят не только заниматься любимым занятием, но и получать за это деньги. Между прочим, с вашей стороны каких-то серьезных затрат и не потребуется. Вы можете предоставлять для «перевосложения» свои комплектующие (корпуса, мониторы, периферию и т. д.) либо просто выкупать готовые объекты - эксклюзивные компьютеры. Какую форму отношений вы при этом предпочтете, неважно, но желательно подписать контракты или (что еще лучше) принять на работу штатного моддера.

Конечно, реализация концепции потребует от вас некоторых изменений.

Брэнд. Создайте свой зарегистрированный брэнд и логотип (если он уже существует - отлично, к тому же брэнд «Плазма» очень хорошо соответствует главной «фишке»).

Дизайн. Измените дизайн торговых залов. Скажем, в центре зала установите подиум, где под стеклянной полусферой разместится самый навороченный ПК - как по дизайну, так и начинке. Естественно, каждый месяц обновляйте экспозицию (прогресс не стоит на месте), ваш компьютер не должен устаревать.

Стиль продаж. Разработайте свой стиль продаж. Например, создайте комфортные неформальные зоны - установите кожаные диваны, отгороженные от основного зала. Пусть менеджер наедине с покупателем обсудят нужную конфигурацию ПК и подберут необходимые аксессуары. Предложите клиенту выпить чашку кофе или чаю с коньяком. И скажите: кто после этого захочет толкаться в очередях ваших конкурентов?

В результате вы создадите вокруг своего брэнда некую ауру шика, недоступности и эксклюзива, VIP - если хотите...

## Предложите клиентам удобный способ модернизации ПК

Как известно, компьютеры устаревают намного быстрее какой-либо другой техники (кроме мобильных) или предметов быта. К тому же ПКне всегда поддаются модернизации. Поэтому я предлагаю ввести систему trade-in (как в автомобильном бизнесе): старый компьютер в зачет стоимости нового. Для этого откройте фирму, которая займется перепродажей полученных по trade-in бывших в употреблении компьютеров. Вы принимаете старый ПК, предлагаете цену чуть дешевле, чем на вторичном рынке, и через новую фирму продаете. Но ни в коем случае не скрывайте, что компьютеры уже были в употреблении. С одной стороны, далеко не все хотят или имеют возможность самостоятельно заниматься продажей компьютеров через газеты, интернет и т. д. А с другой - есть люди, которые не могут себе позволить купить новый компьютер, но боятся иметь дело с частными продавцами. Тут-то вы и станете связующим мостиком, посредником. Чем не еще один прибыльный бизнес? Главное, чтобы это направление хотя бы окупало себя. Но оно ни в коем случае не должно ассоциироваться у потребителя с вашим основным брэндом, иначе это сильно ударит по новому имиджу.

И все-таки сервис!

Поскольку речь зашла о новых продажах - продажах по-новому, думаю, и проблеме сервиса стоит уделить внимание. Насколько я знаю (по новосибирскому «Эльдорадо»), сервис у главного конкурента - точно не его конек! Необходимо организовать бесплатную доставку и установку (если еще нет) компьютеров, а также сервисную службу, пусть простенькую и небольшую, которая будет выезжать на дом для устранения неполадок либо при необходимости самостоятельно забирать компьютер в ремонт и потом возвращать его в срок и бесплатно. Ну чем не конкурентное преимущество? Вы сделаете для своего клиента то, чего не могут предложить ему все остальные: взять на себя его заботы!

Если удастся осуществить все перечисленные задачи в комплексе, то я уверен, что «Плазма» сможет не только с достоинством противостоять «Эльдорадо», но и оставить далеко позади всех остальных конкурентов. Прежде всего благодаря почти полному охвату целевой аудитории: в ассортиментной линейке «Плазмы» будут представлены компьютеры на любой вкус - от простеньких до эксклюзивных; кроме того, компания привлечет тех клиентов, кто хочет модернизировать или поменять свой компьютер.

Теперь вы продавец положительных эмоций, радости и чувства белой зависти (друзей - к покупателям ваших ПК).

За это люди готовы платить любые деньги... и куда уж там «Эльдорадо».

7/тишина и удобство

Антон Ворыхалов,  
руководитель аналитического центра «Эксперт-Сибирь»

На мой взгляд, пользователям компьютеров рано или поздно наскучат однообразные серые коробки, поэтому я бы предложил компании заняться продажей моддинговых корпусов и аксессуаров (различные USB-светильники и проч.), а также barebone-системами (многие люди очень ценят свободное место).

На эту продукцию должен быть небольшой, но стабильный спрос.

Кроме того, я бы рекомендовал компании подумать о тех, кто страдает от компьютерного шума. Например, такая мелочь, как ревуший вентилятор на видеокарте, способен отравить жизнь пользователю, который отдал за свою покупку \$1 тыс. А поскольку 95% пользователей в компьютерах не разбираются, то замена вентилятора для них будет сродни подвигу Геракла. Люди из-за такой ерунды могут весь системник в фирму на ремонт притащить.

Установка вместо вентиляторов радиаторов (40 x 40 мм), тихих блоков питания, корпусных вентиляторов типа Zalman F1 и установка недорогих реобасов для процессорного кулера - вот относительно недорогие способы продлить пользователю удовольствие от покупки.

«С „Плазмой“ удобно!» - вот что необходимо донести до сознания клиентов. Согласитесь: купив пылесос, мы уже не думаем о том, что у него 1400 Вт мощности, а у «конкурента» 1600 Вт, но на него денег не хватило. Главное, чтобы наш пылесос работал и не ломался. С компьютером та же история: купить - и забыть о проблемах.

Итак, создайте уникальные торговые предложения: не меняя конфигурацию компьютеров, замените все корпуса на серийные, но нестандартные (окрашенные, с окнами), расширьте ассортимент моддинговых товаров, попытайтесь создать линейку «тихих» компьютеров, начните торговлю barebone-системами. Вы сами пишете, что лишь 5% покупателей способны отличить одну конфигурацию компьютера от другой (возможно, это даже излишне оптимистичная оценка). Зато все 100% смогут сравнить корпус из «Эльдорадо» с корпусом из

«Плазмы» и сделать выбор в вашу пользу. Сломайте стереотип, что компьютер - серый шумящий ящик в углу! Главный плюс этой тактики - «Эльдорадо» не сможет адекватно ответить на ваше решение.

8/стратегия одиночки

Алексей Алехин,  
менеджер по работе с клиентами корпорации «Парус»

Из ситуации, в которой находится сеть компьютерных магазинов «Плазма», есть несколько выходов:

- превратиться в эксклюзивного регионального представителя крупной столичной дистрибуторской компании;
- стать региональным представителем одного крупного производителя компьютеров;
- продолжить самостоятельно развиваться.

Очевидно, что мелкие магазины с рынка постепенно будут выдавливаться. Следовательно, независимо от выбранного компанией «Плазма» пути развития ей придется укрупнять свою сеть: открывать новые магазины, поглощать конкурентов и проч.

Первые два варианта содержат больше минусов, чем плюсов, и в итоге приведут к сокращению доли рынка компании. Остановимся подробнее на третьем - пути самостоятельного развития.

Альянс

Экспансия сетевых магазинов в регионы затрагивает не только компьютерный рынок. Поэтому если другие компьютерные фирмы не горят желанием сплотиться в борьбе с «захватчиками», стоит объединиться с региональными компаниями из смежных сегментов - розничными сетями бытовой техники, мебели, сантехники и т. п. Уверен, что обмен опытом окажется взаимовыгодным. Единые рекламные бюджеты, совместное проведение рекламных кампаний или разовых акций позволят компании заявить о себе гораздо громче: это не обернется «маркетинговым и рекламным писксом». Еще один плюс подобного альянса - легче убедить банки брать меньшие проценты комиссии.

Эксклюзивность

Вы считаете, что компьютер превращается из сложного эксклюзивного продукта в обычный бытовой прибор. Отлично. Дайте потребителю то, что не могут дать крупные сетевые магазины, такие как «Эльдорадо»: дифференцированный, индивидуальный подход. Унификация услуг хороша, но только не за счет обезличивания покупателя.

Добивайтесь эксклюзивности подхода, расскажите о нем - и вы сохраните за собой весомую долю рынка. При прочих равных я бы, например, отдал предпочтение стиральной машине, способной песней Луи Армстронга оповещать о завершении стирки. Что касается компьютеров, то здесь я вижу по крайней мере две возможности для эксклюзива.

Для тех, кто воспринимает компьютер как бытовой прибор. Для этой категории покупателей можно предложить разнообразный модельный ряд, дифференцированный по категориям «женский», «детский», «молодежный», хай-тек и т. п. (мелкосерийное производство).

Очевидно, что для компьютерного производства задача сводится к предварительной закупке соответствующих необычных корпусов, начинка остается типовой. Причем стоит пойти и дальше: предложить покупателям за дополнительную плату услугу по замене корпуса на другой, с лучшим дизайном или подходящий под изменившийся интерьер (по аналогии со сменными панельками у мобильных телефонов).

Для тех, кто, как и раньше, приобретает не бытовой прибор, а эксклюзивный сложный продукт. Эта категория покупателей (продвинутые пользователи) отличается большей взыскательностью. Поэтому я предлагаю ввести услугу предварительного конструирования компьютера - например, через сайт или в офисе с помощью консультантов. Кстати, такой сервис развивает оренбургская фирма «Оптим».

Для обеих категорий клиентов я рекомендую подготовить каталоги для заказа эксклюзивных компьютеров, периферии и т. п. Конечно, само по себе предложение не ново, большинство фирм технику «под заказ» и так поставляют. Весь вопрос в более удобном оформлении услуги, которое можно преподнести как еще одну изюминку.

## Сервис

Я не согласен с мнением компании, что сервис «никому не нужен». Действительно, грамотная организация сервиса - задача не из легких. Но и поставленная цель - конкуренция с крупными сетями - тоже не из простых. Рынок насыщен предложениями, конкуренция в дальнейшем начнет все больше и больше затрагивать качество и количество сопутствующих услуг, она не будет сводиться только к цене и ассортименту. Итак, отнеситесь к сервису как к основному конкурентному преимуществу «Плазмы». Даже если сейчас вам удастся перебить «Эльдорадо» по ценам, то со временем доносить эту информацию до покупателя станет все сложнее и сложнее.

Развивайте бесплатные и платные услуги.

Возможный набор бесплатных услуг (компьютер «под ключ»):

- увеличенный срок гарантии (два года);
- доставка и установка техники (при отказе от услуги ее стоимость вычитается из цены компьютера);
- обучение работе с компьютером в течение определенного времени (например, одного часа);
- определенное количество консультаций в офисе, по телефону, ICQ и т. п.;
- предпродажная установка операционных систем и программного обеспечения, приобретаемого дополнительно (в том числе через систему каталогов);
- предпродажная установка бесплатных (условно бесплатных) программ по желанию покупателя.

Покупатель может сам подобрать себе пакет нужных ему дополнительных платных услуг и их параметров (оптом услуги дешевле, чем поодиночке). При покупке компьютера по желанию покупателя стоимость «сервисного пакета» может быть включена в сумму кредита. Вот далеко не полный возможный перечень услуг:

- увеличение срока гарантии до трех лет;
- обучение, индивидуальные и групповые компьютерные курсы;
- дополнительное время консультаций по «горячей линии», которая функционирует ежедневно, в том числе в вечерние часы (для этого «Плазме» достаточно привлечь специалистов-надомников, которые будут получать запросы от клиентов по SMS, на пейджер, по ICQ и перезванивать им; при большом потоке обращений стоит организовать диспетчерскую службу);
- выезд специалиста для планового техобслуживания (период согласовывается с клиентом);
- постановка техники на обслуживание (клиент платит фиксированную сумму ежемесячно, а сервисная служба обязуется бесплатно устранить неисправность ПК);

- страхование.

Дополнительным конкурентным преимуществом станет оказание платных услуг обладателям компьютеров, приобретенных в любых магазинах, в том числе в «Эльдорадо». Покупатели техники сети «Плазма» получают сервис по более выгодным ценам.

#### Повышение лояльности покупателей

Помимо совершенствования качества услуг компании используют такие механизмы повышения лояльности покупателей, как система скидок (оренбургская сеть компьютерных магазинов «База25»), розыгрыш призов, бонусные программы.

Система скидок, в том числе накопительных, - тупиковый путь при наличии крупного игрока на рынке, позиционирующегося как дешевый магазин. Кроме того, существует мнение, что скидки снижают ощущаемое потребителями качество товара, да и отдельно взятый человек покупает компьютеры не слишком часто, а следовательно, потенциальная выгода достаточно эфемерна. Особенно сильно скидка в несколько процентов нивелируется при покупке техники в кредит. Розыгрыш призов (оренбургский компьютерный салон «Центр») более перспективный, но он несет скорее эмоциональную выгоду, которую может перебить, например, эмоциональная выгода от покупки в салоне с популярным названием (скажем, «Эльдорадо»). Кроме того, у покупателя зачастую не вызывает доверия как сама идея лотереи, так и объективность ее проведения.

Бонусная система используется такими компаниями, как «Мир», «Аэрофлот», есть специализированные бонусные системы вроде «Много.Ру». Здесь преимущество перед системами, предлагающими скидку, налицо: возможность периодически делать «бесплатные» покупки. Деньги, отданные другим магазинам, баллов не добавляют, а значит, предпочтение одному магазину отдается с большим желанием.

Допустим, региональная сеть продовольственных магазинов на специализированные пластиковые бонусные карты начисляет по одному баллу за каждые полные 100 руб., потраченные в магазине. Дополнительные баллы даются за «большую» покупку и за интенсивность приобретения товаров. В качестве маркетингового хода «Плазма» может не только ввести для себя подобную бонусную систему, но и пойти дальше: создать единую систему, объединяющую ряд региональных структур (сети продаж бытовой техники, мебели, сантехники и проч.). Если все-таки создать такую межотраслевую бонусную сеть не получится, то попробуйте обойтись сертификатами на товары или услуги.

9/метод Мураками

Андрей Федоров,  
руководитель отдела продаж компании «Сканд-мебель»

Для того чтобы найти оптимальное решение, я бы отказался от двух тезисов кейса. Во-первых, не стоит противопоставлять «Плазму» и «Эльдорадо»: согласен, что открытие магазина конкурента сильно влияет на бизнес «Плазмы», но цели, которые преследуют эти компании, и пути их достижения различны. Во-вторых, почему нужно что-то срочно сделать в течение одного года? К примеру, на розничном рынке компьютерной техники Рязани работает «Эльдорадо» и еще 24 компании, в Новокузнецке - «Эльдорадо» и 19 компаний, в Пензе - «Эльдорадо» и 12 компаний. На этих рынках «Эльдорадо» уже не первый год, но местные компьютерные компании остались и продолжают развиваться. Поэтому я считаю, что не стоит

ограничивать себя такими жесткими временными рамками. На мой взгляд, необходимо определить стратегию развития компании «Плазма» на три года. Отдельно хочу сказать о целевой аудитории, с которой должна работать компания: это молодые люди от 18 до 26 лет, так называемое раннее большинство. Им интересны полезные, практичные новинки (благодаря собственной сборке это можно обеспечить максимально быстро). Такие клиенты хорошо считают деньги (10-процентная разница в цене для них важна). Еще хочу напомнить о «методе Мураками». В «Хрониках заводной птицы» дядя героя был очень успешным ресторатором и рассказывал племяннику, как он выбирает место для ресторана. Обычно дядя вставал рядом с продаваемым помещением и смотрел на проходящих мимо людей, вглядываясь в их лица. Он стоял до тех пор, пока не начинал ясно понимать, что делать дальше. И никакая команда гарвардских специалистов не смогла бы объяснить ему то, что он почувствовал за эти три-четыре дня. Максимально практично. Я предлагаю Олегу Кудяеву попробовать таким способом «прочувствовать» свою аудиторию.

10/конкуренция усилится

Олег Соколухин,  
начальник отдела маркетинга и сбыта ООО ПКЦ «Промпласт»

«Эльдорадо» - достаточно сильный игрок, в его распоряжении финансовые, информационные и человеческие ресурсы, поэтому конкурировать с этой сетью будет сложно. Однако и у такой компании есть свои слабые места. Надо только научиться по ним бить.

В сущности, у владельца «Плазмы» есть три варианта выхода из сложившейся ситуации.

«Эльдорадо» - компания достаточно большая, причем скорость принятия решений в ней низкая. Сделайте своим преимуществом мобильность «Плазмы». Пока «Эльдорадо» будет ждать указаний из центрального офиса, вы сориентируетесь на месте.

Что касается сервиса и качества продукции «Эльдорадо», то мнения об этой сети весьма противоречивые. Например, моей знакомой доставили после покупки телевизор с «посаженной трубкой», а сам я в течение двух недель не мог получить от компании все необходимые документы на купленный холодильник. Да, конечно, «Эльдорадо» предлагает достаточно низкие цены на продукцию, однако при покупке впаривает покупателю НДС - программу дополнительного сервиса, то есть по большому счету продает клиентам гарантию завода-изготовителя.

Во-первых, грамотно построив свою маркетинговую политику, переманите у «старшего брата» часть покупателей. В России всегда найдутся такие покупатели, которые перед покупкой компьютера все тысячу раз взвешают, - вот они, ваши потенциальные клиенты.

Во-вторых, попытайтесь полностью перейти на корпоративных клиентов - различные заводы, фабрики, предприятия, а также муниципальные учреждения. Но здесь нужно обладать очевидным конкурентным преимуществом: «дружить» с чиновниками и лицами, которые принимают решения о закупке в крупных компаниях. Однако судя по тому, что компания изначально ориентировалась на работу с розницей, она такими связями не обладает. Конечно, благодаря «материальным ресурсам» такие «дружественные связи» иногда устанавливаются, но полагаю, что в этом сегменте конкуренция достаточно высока, и плата за вход на этот рынок съест всю предполагаемую прибыль. Да и о ряде статей в УК РФ не стоит забывать.

В-третьих, попробуйте оставаться и быть первыми. Наверняка в Оренбурге есть еще много ниш, где можно снимать сливки, в частности интернет-кафе или круглосуточный центр оперативной полиграфии. Откройте суши-бар, ночной клуб востребованного формата, боулинг, мини-гольф, первыми запустите передвижные рекламные щиты - короче, ищите деньги там, где они есть, и никого, кроме вас, пока нет.

11/внимание, персонал

Владислав Тарасенко,  
ведущий консультант Центра развития среднего бизнеса

В сетевых магазинах вроде «Эльдорадо» товар продается в большей степени благодаря рекламе и мерчендайзингу, а не контакту продавцов и покупателей. Сетевые магазины в силу большого потока покупателей не могут организовать качественное обслуживание покупателя продавцом-консультантом.

Компания «Плазма» может повысить конкурентоспособность, изменив технику продаж от, условно говоря, магазинной (главный фактор продаж - реклама и мерчендайзинг) к салонной (главный фактор продаж - коммуникация продавца и клиента, лояльность своего клиента). Итак, я предлагаю качество общения продавца и покупателя позиционировать как уникальное конкурентное преимущество компании «Плазма».

#### Средства реализации проекта

1. Программа изменения системы материальной и нематериальной мотивации и социальных характеристик персонала:

- уточнение задач по набору персонала;
- переход на командную систему работы, отказ от системы стимулирования индивидуальных продаж;
- расширение полномочий сотрудников по маркетингу и ценообразованию;
- разработка социальных программ для сотрудников, предоставление возможностей по обучению;
- увольнение демотивированных сотрудников;
- развитие технологии набора и ротации сотрудников.

2. Тренинги и развитие персонала:

- командообразование (совместить с праздниками);
- проведение семинаров по маркетингу и продуктам (не реже одного раза в квартал);
- создание рабочих групп по маркетингу, коммуникации, развитию сообщества потребителей;
- развитие системы наставничества.

3. Программа повышения лояльности клиентов:

- введение именных карт;
- организация мероприятий для клиентов (клуб, сайт);
- создание сообщества, инициаторами которого являются продавцы - пользователи продукта компании.

4. Программа развития ассортимента:

- развитие линейки более дорогого ассортимента, требующего индивидуального консультирования при продаже.

Приложение

## Эксперименты с ассортиментом

«Секрет фирмы»

№16 (103), АПРЕЛЬ 2005

компания:  
«Дом + сад»

сфера:  
ритейл, товары для дома и сада

проблема:  
выбор формата и ассортимента для сети магазинов товаров для дома

Сеть магазинов «Дом + сад» торгует хозяйственными товарами, открывая свои точки в многолюдных спальных районах. Правда, путь к безубыточности для магазинов оказался длиннее, чем ожидалось. Чтобы его сократить, компании надо как можно быстрее уточнить сам формат «магазин у дома» и окончательно определиться с ассортиментом.

## Неопытные магазины

«Деньги у нас есть, у нас опыта нету», - перефразирует кота Матроскина Михаил Кудрявцев, директор по маркетингу компании «Табер трейд», которой принадлежит сеть магазинов «Дом + сад». Причину создания сети хозяйственных магазинов учредители объясняют комбинацией трех факторов: достаточные финансовые ресурсы на открытие собственной сети, перспективная ниша и знания, полученные за несколько лет работы в ритейле. Основные признаки формата «магазин у дома» таковы: отдельные помещения площадью 150-350 кв. м находятся в пределах 10 минут ходьбы от дома (500-1500 м), рассчитаны на повседневный спрос на товары, необходимые в хозяйстве. «В нашей нише сейчас нет прямых конкурентов, - поясняет Кудрявцев. - Хозяева советского типа вымирают. Их стремительно вытесняют продовольственные магазины и гипермаркеты. Но там хозяйственные товары представлены только как поддерживающий ассортимент, по принципу „чтобы было“. Конечно, кое-что там можно найти. Бытовую химию, например, фольгу пищевую, мыло. А мне, допустим, нужна веревка. В смысле бельевая. Или другой пример: сам сколько раз сталкивался с тем, что негде обыкновенный тазик купить за 100 руб. Есть вариант - поехать на рынок. А потом, потратив на поездку час-другой, вернуться и понять, что забыл еще два гвоздя и четыре дюбеля приобрести. Из-за такого рода неудобств, да еще и низкого качества товаров идет постепенный отказ от рынков. На этом фоне идея „магазина у дома“ оригинальна и привлекательна».

Когда есть интересная идея - это хорошо. Но ее воплощение требует еще и опыта. «Все скрывается в деталях», - перефразирует другую крылатую фразу Михаил Кудрявцев. В итоге уже больше года компания, по сути, занимается постижением собственного бизнеса, его нюансов.

### Выбор формата

По оценкам Объединенной финансовой группы (ОФГ), объем российского рынка хозяйственных и строительных товаров «сделай сам» (DIY - do it yourself), товаров для дома, сада и огорода составляет \$9-12 млрд в год. Темпы роста этого сегмента - более 10% в год. Только в Москве и области в 2003 году таких товаров было продано на \$2,5-3 млрд. Цены в магазинах «Дом + сад» на 3-7% выше, чем в дискаунтерах. Минимальная разница - по наиболее востребованным позициям, максимальная - по товарам, которые сегодня в дискаунтерах не представлены. Таких, по словам Кудрявцева, набирается много: в дискаунтерах обычно 400-500 позиций хозяйственных товаров, в магазинах «Дом + сад» - 4,5 тыс. «С другой стороны, мы немного дороже гипермаркетов: ассортимент у нас схожий, но мы выигрываем за счет того, что ближе к людям. В буквальном, географическом смысле. Если вам по мелочи что-то надо, вряд ли вы за МКАД поедете. И конечно, мы дешевле супермаркетов. Там эти товары непрофильные, поэтому такая наценка. Приблизительно в одной ценовой категории мы находимся с хозяйственными рынками».

Типичного покупателя в компании представляют как женщину 35-55 лет. «Хотя был такой казус: как только мы про женщин выяснили, к нам вдруг пошли мужчины. Оказалось, за электроинструментом, появившимся в магазинах». Средний чек в магазинах «Дом + сад» составляет немногим более 100 руб. Посещаемость - от 300 до 400 человек в день, из которых не уходят без покупки примерно 60-70%. Все эти показатели хотя и растут, но не с той скоростью, какая была предусмотрена в бизнес-модели «Дом + сад».

Собственно, и сама модель строилась скорее не на эмпирических данных, а на идее и убежденности в том, что за «магазинами у дома» будущее. Однако пришло время взглянуть и на цифры. Первый магазин был открыт в ноябре 2003 года. На запуск новых точек и их выход на окупаемость компания отвела год. Но этого оказалось мало. Михаил Кудрявцев рассказывает: «В ноябре 2004 года ни один из 13 магазинов не вышел на прибыль. Два мы закрыли. Сейчас ситуация улучшилась: несколько уже вышли на безубыточность. Если в ближайшее время остальные магазины выйдут на безубыточность, то мы сможем открыть еще 12 магазинов за этот год. Однако сначала надо точно понять, что именно мы хотим тиражировать». Рецепт успешного формата «магазин у дома» в компании пока еще не определили. Основной источник проблем - ассортиментная политика.

### Больше или лучше

«Формат магазина - это в первую очередь количество и ассортимент товара. От этого зависит число стеллажей, от числа стеллажей - метраж. От метража - местоположение. От местоположения - клиентура. А от клиентов опять-таки приходим к ассортименту. Замкнутый круг», - объясняет Кудрявцев. В 2005 году с помощью маркетинговой компании «Табер трейд» сеть решила провести для своих магазинов сразу два исследования потребителей. Первое: опрос москвичей, который поможет выявить модели и тенденции потребления (где, как, что покупают, насколько интересен формат «магазин у дома»). Второе: сбор информации о магазинах «Дом + сад» среди местных жителей в радиусе 500-1500 м. Еще одно исследование компания проводит собственными силами, «допрашивая» посетителей магазина об их

предпочтениях и удовлетворенности ассортиментом. Но интерактив пока не дал однозначных выводов: «Например, на вопрос „Вам это надо?“ по конкретной товарной позиции покупатель на всякий случай сразу отвечает „Надо“. В итоге получается около 50 тыс. наименований. Но это уже гипермаркет. Яркий пример широты охвата - „Рамстор“, который работает в сегменте нон-фуда с огромным ассортиментом. С другой стороны, он и развивается медленнее других сетей. Стоит ли идти по тому же пути?» - размышляет директор по маркетингу. Изначально компания тоже работала с широким ассортиментом, пошагово выясняя, какие товары продавать выгоднее. В итоге за год магазины «Дом + сад» «перелопатили» примерно 12 тыс. позиций, что стало серьезной нагрузкой на сеть. Постепенно от первоначальной идеи охватить все категории товаров отказались. Однако эффект от оптимизации ассортимента не проявляется сразу. Отслеживается он через статистику, которая в компании ведется недавно. «Эффективность ассортимента измеряется, как везде, соотношением маржи, выручки и оборачиваемости. Допустим, маржа хорошая, но оборачиваемость нулевая. Вместе с тем категорийный менеджмент пока идет с трудом. И своего опыта нет, и специалистов на рынке не хватает», - делится трудностями Кудрявцев.

#### Ученики и учителя

В компании говорят, что их самый главный советник - опыт западных сетей, уже давно отточивших свою ассортиментную политику: «Общаемся, смотрим и перенимаем опыт. Но они очень консервативны в своих стандартах работы. Да и далеко не все их внутренние процессы можно наблюдать и копировать». Консалтинг в компании «Табер трейд» посчитали слишком дорогим и времязатратным решением проблемы ассортиментной политики и формата магазина. Главные аргументы «против», однако, были не финансовые: «На рынке есть консультанты, специализирующиеся на открытии супермаркетов, - они умеют профессионально изучить успешную модель и скопировать ее. Но таких магазинов, как у нас, в России просто нет. В похожем формате работают аптеки, однако у них совсем другой товар». Вместо этого в компании предпочли обзавестись «внутренними консультантами»: «На позиции топ-менеджеров мы брали людей, уже работавших в сетях - из „Перекрестка“, „Патэрсона“, „36,6“... Их опыт дает нам возможность посмотреть на бизнес-процессы с разных точек зрения».

В прогнозах развития своего рынка основатели сети «Дом + сад» ориентируются также на продуктовый рынок. Лаг в развитии двух рынков, по словам Михаила Кудрявцева, около трех-пяти лет: «Сейчас рынок продуктов питания уже стал специализированным - гипермаркеты, супермаркеты, дискаунтеры. Но конкуренция там недостаточно острая. Когда рынок насытится, потребности людей будут развиваться дальше, и дело дойдет до хозяйственных товаров. Однако пока здесь все очень аморфно. Что касается продуктов, то люди в 90% случаев знают заранее, куда они за ними поедут. А наша идея такая: вышел из дома, шагнул - купил хлеб, еще один шаг - приобрел что-то для дома. Следующий приход в магазин через две-три недели. Эта модель вполне жизнеспособна. Например, сейчас еще три крупных западных сети собираются выходить на этот рынок. У них, конечно, опыта побольше, чем было у нас на старте. Поэтому имеющуюся фору надо использовать по максимуму».

Основные вопросы, которые предстоит решить: по каким принципам должна строиться ассортиментная политика «магазина у дома»? Как выявить оптимальную широту ассортиментного ряда и товарные категории, экономическая эффективность от работы с которыми максимальна? Кроме того, задумавшись над форматом, компания решила изменить и название. Как выяснилось, в восприятии названия «Дом + сад» доминирует слово «сад», что несколько сбивает с толку потенциальных покупателей. Какое название больше всего подходит «магазину у дома»?

Решения:

1/принципиальный подход

Сергей Шебек,  
генеральный директор ЗАО «Консалтинговая группа „Пеликан“»

Зачем покупатель идет в хозяйственный магазин вообще и в «магазин у дома» в частности? Чтобы купить себе некий хозяйственный предмет (тазик, веревку, шланг для подвода воды)? Нет! Чтобы решить определенную хозяйственно-бытовую проблему (иметь возможность замачивать белье, сушить белье на балконе или подключить стиральную машину). Таким образом, нынешнюю миссию компании («Мы предоставляем возможность приобрести товары хозяйственного назначения») я предлагаю переформулировать: «Мы предоставляем вам возможность найти решение хозяйственных проблем». Реализовывать новую идеологию бизнеса и миссию компании предлагаю поэтапно.

#### Этап 1. Классификация проблем

Задача этапа - понять: а какие вообще бывают проблемы?

Во-первых, можно отталкиваться от сложности проблемы. Например, простое решение - натянул веревку на балконе; чуть-чуть сложнее - подключил стиральную машину; сложное - сделал теплый пол на кухне.

Во-вторых, стоит задуматься о «цене вопроса». Конечно, чем решение сложнее, тем оно дороже. Но не всегда. Бывает, на сложный вариант идут, чтобы выиграть в стоимости. Допустим, проблему скрипящих полов можно решить просто: пригласить молдавских или украинских мастеров, и они за неделю половицы поменяют на ламинат. А можно решить сложно: самому с помощью штифтов и дюбелей отремонтировать половицы. Но выйдет гораздо дешевле.

В-третьих, надо принять во внимание периодичность возникновения проблемы и ее значимость. Иными словами, рассуждать о проблемах «на каждый день» (поддержание чистоты); проблемах, возникающих периодически (мелкий ремонт сантехники); проблемах, связанных с более или менее значимым ремонтом и реконструкцией (полная замена электропроводки).

В-четвертых, необходимо «привязать» их к объекту - скажем, проблемы электрические, сантехнические, «постирушечные», дверные.

И т. д.

#### Этап 2. Выбор проблем

Задача этапа - определить перечень проблем, решение которых будет предлагать и продавать компания. Для этого стоит иметь в виду ряд принципов.

Принцип «посмотри на себя». Разного рода исследования имеют право на жизнь. Но не лучше ли начать с себя? Пусть каждый сотрудник компании составит перечень проблем, с которыми он столкнулся за последние несколько месяцев, и в дальнейшем будет вести «дневник проблем». Далее из этого перечня выбираются, например, самые распространенные.

Принцип унисекса. Я считаю, что не вполне верно делить проблемы на «женские» и «мужские». Даже если проблема традиционно считается мужской (к примеру, что-то, связанное с электричеством), инициатором ее решения, скорее всего, выступит женщина. Да, решать проблему (ремонт выключателя на торшере) будет мужчина, но «вдохновит» его - «Сколько можно, уже год, как торшер не работает!» - женщина. Поэтому идея женской или мужской специализации магазина кажется не вполне оправданной. Ведь женщина может прийти в магазин за решением «женской» проблемы, а узнать там о возможности решить «мужскую» проблему. И потом отправит в магазин мужчину.

Принцип дифференциации. Перечень проблем неодинаков для разных точек продаж. Самый яркий пример. Район, заселенный еще в первой половине 1980-х годов, и район нынешних новостроек. Какие могут быть тут различия? Во-первых, возраст жильцов, их привычки, способы и финансовые возможности решения проблем. Во-вторых, количество ремонтов в новостройках (на тысячу квартир в год) выше, чем в домах, которым уже по 20 лет. Принцип учета ограничений. На решение некоторых очень актуальных проблем могут накладываться какие-то ограничения.

Скажем, в Москве есть дома, жильцам которых запрещено проводить работы по ремонту сантехники собственными силами. Для этого, в частности, с кранов, которыми можно перекрыть подачу воды в квартиру, снимаются маховички. Конечно, жильцы этих домов не будут активными покупателями товаров для ремонта сантехники.

Итак, предварительный перечень домашних проблем, решением которых займется компания, готов. Теперь от него перейдем к ассортиментной политике и ассортиментному ряду.

### Этап 3. Формирование ассортиментного ряда

Задача этапа - составить перечень групп товаров, с помощью которых компания собирается решать проблемы, сформулированные на предыдущем этапе.

Принцип «проблемных комплектов». По моему убеждению, этот принцип можно считать ключевым при разработке ассортиментной линейки. Наверное, не стоит пояснять, что если для решения какой-то хозяйственной проблемы нужны несколько видов товаров (комплект), то в продаже они должны быть представлены все. Наличие только некоторых из них проблему не решает - и покупать их бессмысленно. Например, зачем продавать шланги для стиральной машины, если к ним нет никакой соединительной арматуры: без штуцеров и краников с этой проблемой не справиться!

Итак, подбор ассортимента следует вести, формируя комплекты товаров для решения выбранных ранее проблем.

Принцип инновационности. Понятно, что от любой хозяйственной проблемы можно избавиться по-разному. Поэтому компании необходимо предлагать и продвигать самые инновационные и передовые варианты. Так, вполне банальная проблема - повесить на стену картину - решается, как правило, вполне банальным способом: сверлят стену, забивают дюбель, вворачивают саморез. А почему в таком случае не воспользоваться специальным клеем? Без шума и пыли. (И вполне по силам даже инвестиционным аналитикам.)

Принцип «бедного изобилия» или «облегчения выбора». Я предлагаю ограничить выбор внутри каждой товарной группы.

Во-первых, зачем иметь три вида какого-то продукта, если покупатель приобретет один? Надо просто продавать то, что ему подходит.

Во-вторых, для многих обывателей большой выбор - это скорее мука, а не счастье. Зачем же мучить покупателя?

Ну объясните, зачем покупателю предлагать аккумуляторные дрели от восьми производителей?

Велика вероятность, что нормальному человеку эту проблему выбора просто не решить, и он вообще уйдет без покупки. А разного рода «знатоки» будут полгода готовиться к покупке, мониторя информацию в интернете, а за товаром поедут куда-нибудь к дилеру или в спецмагазин. Поэтому лучше ограничиться двумя видами дрелей от одного производителя.

Или, например, обойный клей. Не надо держать два десятка видов от разных производителей. Предложите четыре вида от Henkel для разных типов обоев.

#### Этап 4. Выбор формата магазинов

Задача - определить формат магазинов и, самое главное, технологии обслуживания покупателей.

Принцип «сервисного пакета». На мой взгляд, этот принцип необходимо использовать в качестве основного при выборе формата магазинов.

Суть этого принципа в том, что покупатель не только может приобрести некий набор компонентов для решения определенной проблемы, но и четко себе представляет дальнейшие действия. Например, если необходимо заменить старую люстру на новую, то покупатель должен приобрести соединительную колодку, изоленту, индикатор-пробник, а кроме того, представлять, как отцепить старую люстру и правильно подсоединить новую.

Чтобы воплотить в жизнь этот принцип, я бы посоветовал открыть магазин в формате самообслуживания. Для многих прилавков сродни психологической баррикаде, по разные стороны которой находятся покупатель и продавец. Ну как, скажите, будет продавец из-за прилавка решать чьи-то проблемы? А вот детально проконсультировать покупателя, находясь в зале, персонал обязан.

Причем, вопреки принципу унисекса, все-таки будет лучше, если продавцы-мужчины помогут решить «мужские» проблемы, а продавцы-женщины - «женские». Я буду чувствовать себя неудобно, если женщина начнет объяснять мне правила проведения электроремонтных работ. Вообще не забывайте лучше информировать своего покупателя с помощью наглядных материалов. Конечно, без преувеличения, высокие технологии вошли в наш быт, и многим людям очень сложно к ним приспособиться. А что делать, когда еще и достаточной информации нет? Поэтому разместите дополнительные сведения на ценниках, поставьте информационные стенды. Все это необходимо, чтобы человеческим языком объяснить покупателям варианты решения их проблем.

Я рекомендую поставить в торговом зале компьютер с принтером. Пусть каждый покупатель при желании пользуется вашей базой «проблемных ситуаций». А тому, кто собирается заменить старую люстру на новую и уже приобрел все необходимые компоненты, «вытащите» из компьютера и распечатайте памятку по этому виду электротехнических работ.

Организуем в торговом зале рабочее место - верстак. За ним продавец-консультант «живьем» может показать, как выполняются те или иные работы (как зачистить провода или пользоваться газовым ключом).

Принцип вовлечения. Нынешний средний класс все хозяйственные работы передал на «аутсорсинг». Но уже наблюдается и обратная тенденция: работа в офисах пробуждает желание почувствовать жизнь и что-то сделать своими руками. Надо поддержать эту тенденцию, помочь ее реализовать. Поэтому привлекайте покупателей такими акциями, как семинары, конкурсы, ток-шоу и проч. Именно этой цели и служит принцип вовлечения.

Допустим, можно провести семинар «Как превратить старый стул в креативную штучку». И продавец-консультант прямо на глазах у покупателей произведет несложные манипуляции. Либо предложить покупателям попробовать свои силы в конкурсе, скажем, «Восьмой дом соревнуется с одиннадцатым - кто лучше отреставрирует стул».

При проведении подобных мероприятий попутно решается еще одна задача - формирование семейно-клубного имиджа магазина. Возникает ощущение общности.

И наконец, о названии магазина.

Пожалуй, одно из наиболее удачных названий в кейсе уже прозвучало - «Матроскин».

Во-первых, оно теплое и доброе, что будет соответствовать имиджу семейного помощника и советника.

Во-вторых, бережливый и хозяйственный персонаж начнет работать и на имидж компании - компетентного и «экономного» помощника.

Осталось только решить вопрос авторских прав...

2/магазин «расходных» материалов

Дмитрий Манин,  
коммерческий директор компании «Двери Юнион»

На мой взгляд, в бизнес-схеме «Дом + сад» есть внутреннее противоречие. Прежде всего, ассортимент «сделай сам» достаточно широк и к тому же включает много дорогостоящих товаров длительного срока эксплуатации - что требует определенной организации продаж, глубоких товарных линеек и высокой квалификации персонала. Как обеспечить это в сети маленьких магазинов? Какой ассортимент отобрать и как его разместить? Как подготовить персонал? Будет ли интересно опытному консультанту сидеть день за днем в небольшом магазине, рассчитанном на десяток соседних домов? Не слишком ли это накладно для самого бизнеса?

И с другой стороны, человек, умеющий что-то «сделать сам», действительно время от времени срочно нуждается в какой-то мелочи. А ради более серьезной покупки готов съездить «за МКАД» - в большой или специализированный магазин. Там покупатель наверняка что-то себе подберет, а заодно проконсультируется с продавцами. Уверен, он проведет время с пользой, даже если на этот раз ничего не купит.

Поэтому «Дом + сад» должен превратиться либо в сеть магазинов по торговле разного рода инструментом, либо нацелиться на продажи сопутствующих товаров.

Если развивать сеть, то вообще нет никакой необходимости в «шаговой доступности» таких магазинов. Их лучше размещать в торговых центрах (желательно строительных); рядом с другими строительными магазинами либо магазинами, специализирующимися на товарах для ремонта, и т. д. Причем надо тщательно продумать количество магазинов в каком-либо населенном пункте. Одним из ориентиров для развития такой сети я бы назвал немецкий OBI. Если заниматься сопутствующими товарами, то в таких магазинах надо на самом деле предлагать те товары, которые удобно приобрести «у дома». Вот такого комплексного решения я не видел еще ни в России, ни в других странах (насколько мне позволяет мой скромный опыт). Точнее, какое-то решение есть - это отдел сопутствующих товаров в супермаркетах. Но с супермаркетами здесь вполне можно побороться за покупателя. Все-таки для них сопутствующие товары - и малая доля оборота, и чересчур специфическая продукция. Итак, уделим основное внимание в таких магазинах расходным материалам. Если в отделе инструментов и останутся две-три электродрели, пусть это будут бестселлеры в своем роде. Главное, что там стоит продавать, - это сверла, буры, шурупы, дюбели. Иными словами, все необходимое при работе с дрелью. Опять-таки ассортимент должен быть достаточно полным, чтобы удовлетворить все запросы покупателя.

Я бы предложил сделать еще один, гораздо более радикальный шаг. Попробуйте объединить под одной крышей все, что может понадобиться в доме. Разумеется, за исключением продуктов, одежды, обуви, мебели, бытовой техники и электроники. Товары для серьезного ремонта и профессиональный инструмент - это тоже «не наше», так как покупается редко, мастерами или под диктовку мастеров.

Что осталось?

То, что мы забыли попутно купить в супермаркете; что неожиданно закончилось; чего немножко не хватило; что вдруг сломалось; что вы покупаете регулярно, но это сильно тягивает ваши сумки. Если приглядеться к сопутствующему ассортименту супермаркетов (как в торговом зале, так и в холлах), это и будет группа мелкого бизнеса, активно идущая навстречу своим покупателям. Иными словами, откройте в магазине приемный пункт химчистки, пункт оплаты мобильной связи и продажи мобильных телефонов, мастерскую по

изготовлению ключей, фотомастерскую, аптечный киоск, салон аудио- и видеопроката, продавайте корма для домашних животных, иногда что-нибудь для ремонта одежды и т. д. Мое предложение состоит в том, чтобы помочь покупателю решить его мелкие бытовые вопросы.

Думаю, качественно вести все перечисленные виды бизнеса в одной управленческой структуре просто невозможно. Каждый магазин необходимо превратить в местный центр всех этих услуг и товаров, где станет работать целый ряд бизнес-структур.

Таким образом, формат магазина должен быть ближе к «бытовому центру». Зал собственной торговли площадью до 100-150 кв. м (не могу пока оценить точнее) плюс несколько «приглашенных» структур (еще около 100 кв. м): химчистка, аптека, фототовары и прием в печать; оплата сотовой связи либо просто автомат продажи карточек; изготовление ключей, металлоремонт.

«Приглашенные» не должны выбиваться из стиля центра. Для качественного позиционирования важно обеспечить единый стиль, узнаваемость, мнемоническую «понятность» магазина, то есть вам самим придется спроектировать дизайн и разбивку торгового зала.

Основа ассортимента, конечно, всевозможные расходные материалы. Моющие средства, мешки для мусора, салфетки, туалетная бумага, средства гигиены, шампуни, обязательно тапаксы и памперсы, детское питание и корма для животных, батарейки и лампочки, наиболее популярный крепеж, расходный материал для инструментов, защитные очки и перчатки, некоторый ассортимент «малярки», клей, скотч, минимум посуды и изделий из пластика, несложный ручной инструмент, садовый инструмент (например, несколько единиц электроинструмента) и т. п. Причем ширина каждой товарной группы должна быть такой, чтобы предоставлять минимальный выбор покупателю. Глубина - чисто обзорная. Ядро группы - добротный товар среднего уровня. Обязательное дополнение - одно-два предложения из наиболее экономного варианта. И никакого премиума!

На внешней вывеске помимо названия (допустим, «Все для дома», «Все в дом», «Домовой») поместите набор простых и понятных пиктограмм, рекламирующих тот или иной отдел в магазине.

Отдельная тема - стойки с рекламными карточками. Если в каком-то магазине не делают ключи, то вот вам рекламная карточка со списком магазинов, где эту работу выполняют. Покупатель не смог найти нужный крепеж - вот вам карточка с рекламой поставщика крепежа: там ассортимент в десятки раз шире. У вас еще какая-то «домашняя» проблема (допустим, забарахлил холодильник) - вот рекламные карточки одной-двух контор по ремонту. А к этому можно добавить рекламу с адресами двух-трех ближайших нотариусов, двух-трех ближайших стоматологических центров, фирм по обслуживанию компьютеров и т. д. и т. п. Затрат на такую стойку немного, но по качеству охвата потенциальных потребителей в районе подобная реклама дорогого стоит. При грамотном подходе стойка принесет прибыль сама по себе.

И наконец, в таком магазине не приходится рассчитывать на поток случайных покупателей.

Нужно бороться за покупателей из соседних домов, а для этого обязательно проводить мероприятия, повышающие лояльность клиентов. Сезонные распродажи, специальные купонные скидки, реальные большие скидки на sale, специальные предложения по отдельным товарам (в частности, сезонным товарам, детским товарам) для постоянных покупателей.

Наиболее действенной рекламой магазинов станет, конечно, прямая реклама, адресные и безадресные рассылки, реклама на соседних улицах, раздача листовок. Кстати, если договориться с партнерами, то можно ежеквартально с каждым из них по очереди организовывать печать и рассылку специальных тематических рекламных листовок.

3/семейный бизнес

Герман Витрук,  
исполнительный директор Ассоциации развития строительства

Мои предложения основаны на законе единства формы и содержания. В экономике, маркетинге и менеджменте ведь еще никто действие этого закона не отменил?

Другими словами, цель должна соответствовать средствам ее достижения и наоборот. При выполнении этих требований путь к прибыльности сокращается, при нарушении - увеличивается прямо пропорционально степени нарушения закона.

Цель - «магазин у дома». А что такое дом? Это семья, ее деятельность, где есть свои финансово-хозяйственные взаимоотношения.

Итак, какая форма построения бизнес-системы (сетевой или несетевой, неважно) наиболее соответствует магазину для семьи? На мой взгляд, ответ очевиден: семейный бизнес.

Фирма намерена построить цивилизованную сеть «магазинов у дома». В сочетании с выбранной формой наиболее эффективна сеть семейного бизнеса.

Аналоги в мировой практике менеджерам известны, не стану их повторять.

#### Преимущества семейного бизнеса

Часть расходов по открытию торговых точек несет семья, пожелавшая участвовать в проекте. Сами продавцы (члены семьи, работающие в магазине) являются такими же потребителями и носителями информации для маркетинговых исследований: что и сколько нужно для семьи из... человек.

Лучше тех, кто живет в том или ином районе (в том или ином регионе) и собирается заняться бизнесом, никто не сможет выбрать самое подходящее место для размещения магазина, а также сформировать необходимую линейку товаров с учетом климатических и культурологических особенностей района (региона). Тем более что такие люди вкладывают свой капитал (интеллектуальный, социальный и финансовый) в открытие точки и, естественно, сами заинтересованы в снижении издержек на всех этапах - от проектирования места и размеров магазина до обеспечения рентабельности торговли.

К тому же в магазине работают не пришлые люди, а соседи. В результате повышается степень его привлекательности для клиентов, которые в этом случае (магазин - дом) наверняка будут постоянными.

Чтобы выявить и привлечь к сотрудничеству наиболее инициативные коллективы, можно устроить конкурсы по районам на семейные вакансии для работы в магазинах торговой сети.

Кстати, попутно желательно провести программу «Забота о молодой семье».

Я готов развивать тему и дальше, но полагаю, что направление и так понятно. Частности зависят от конкретного места и позиции руководства, которое решило создать сеть «магазинов у дома».

4/домашняя карта

Иван Подгорнов,  
программист ООО «Тэлма»

«А скажите, какой лак самый стойкий? А тазик крепкий?» - интересуются покупатели. В ответ на это нередко продавцы с фырканьем показывают на самый дорогой товар: мол, что, сами не понимаете? Конечно, чтобы заставить покупателей почаще приходить именно в ваш магазин, нужно вместе с ними решать их хозяйственные проблемы, делиться информацией о продукции.

Тогда у потребителя появятся уверенность в правильности своего выбора и удовлетворение от покупки.

Формат «магазин у дома» нацелен на постоянных клиентов. Следовательно, напрашивается шаг в сторону кастомизации - потребитель живет рядом, и он предсказуем. Поэтому надо быть предсказуемым и для него. Проявите индивидуальный подход к своим клиентам. Допустим, дама из соседнего дома опять зашла в магазин за удобрениями для кактуса - как она будет польщена, если вы запомните не только сорта необходимых удобрений, но и обратитесь к ней по имени-отчеству. А барышне, живущей этажом выше, станет приятно, если специально для нее на следующий день привезут «изумрудного колера бельевую веревочку» с центрального склада.

Отталкиваясь от формата вашего магазина, я бы предложил назвать его «Карта дома». Ведь географическая карта - это привычный образ, ассоциирующийся одновременно и с простором, и с упорядоченностью. А ваш магазин как раз и должен подчеркивать упорядоченность хозяйства. Эту идею можно отразить в интерьере торговых залов. Другие варианты названия: «Дома хорошо!», «Порт», «Пакгауз», «Хозблок», «Терминал», «Пирс», «Хобби-дом», «Z-хоз» (занимательное хозяйство) и т. д.

5/хозяйственные tips amp; tricks

Григорий Улещенко,  
системный администратор компании «Раритет»

Лично мне не хватает знаний по домоводству - например, в вопросах сантехники (что и как чинить, каким инструментом пользоваться, в какую сторону крутить и как сильно). Представьте, как здорово, придя в магазин, скажем, за лампочкой, на выходе взять буклет вроде «Современные технологии сантехники (уборки, покраски, отделки и т. д.) для вашего дома». Только это должны быть на самом деле полезные сведения с иллюстрациями и подробными описаниями, а не рекламные лозунги в духе «Стены лучше красить краской X, которую вы можете приобрести у нас». Эдакий Tips amp; Tricks по домоводству.

6/ассортиментный подход

Елена Артемова,  
ведущий специалист по технологии продаж ООО «Топ-книга»

Займитесь структурированием ассортимента. Определите товарные категории по функциональности; целевому характеру; стоимости, оборачиваемости, марже; габаритам. Зачем?

По функциональности (для потребителя) - для оптимального размещения, взаимозаменяемости, легкого поиска.

По целевому характеру - для стимулирования покупок импульсного товара и эффективного использования торговой площади.

По стоимости, оборачиваемости, марже - для анализа «выгодности» ассортимента для компании.

По габаритам - опять-таки для «выгодности». (Кстати, об этом критерии при структурировании ассортимента обычно вспоминают не в первую очередь. Но проблему приходится решать, когда

осознаешь, что стандартные стеллажи хороши для товара среднего размера. А габаритный товар требует больше места и, соответственно, затрат, что оказывается не всегда оправданным.)

Обозначьте приоритетные категории ассортимента по той статистике, которая есть в компании, используя (кроме соотношения маржи, выручки и оборачиваемости) соотношение доли категории в ассортиментном остатке и ее доли в обороте, а также доли занимаемого категорией пространства. В результате вы оптимизируете структуру ассортимента в соответствии со спросом, с одной стороны, и выгодой для компании - с другой.

Определите перспективы развития категорий (выделенных по функциональному критерию).

Принимайте решения по расширению ассортимента и размещению его в торговом пространстве после тщательного изучения потребностей клиентов, а также прогнозов, связанных с изменением образа жизни и характера потребления потенциальной аудитории. Иными словами, научитесь оперативно реагировать на изменение спроса. Мне кажется это принципиально важным, особенно в связи с изменением структуры торговли, уменьшением доли рынков и увеличением доли сопутствующих бытовых товаров в продуктовых супермаркетах.

7/магазин-дом

Георгий Дарусенков,  
менеджер проектов компании Rockwool

При уточнении формата магазина и составлении ассортиментного ряда можно принять за образец стандартную квартиру. То есть создать из торговой площади каждого магазина квартиру, проведя зональное деление:

- коридор;
- кладовка;
- санузел;
- кухня;
- мастерская;
- балкон.

И т. д.

Я уверен, что в этом случае покупателю будет гораздо комфортнее в магазине. Конечно, напрашивается вопрос: а куда отнести товары категории «сад»? Но и такую задачу вполне по силам решить, предложив покупателям, допустим, еще одну зону - зимний сад.

Для магазина такого формата, на мой взгляд, будет оптимальной площадью торгового зала от 200 кв. м.

В каждой торговой зоне необходимо представить продукцию, относящуюся именно к ней. Согласен, что есть товары, связанные со всеми зонами: розетки, проводка (иными словами, электричество), средства для мытья и т. д. (бытовая химия). Думаю, что такую продукцию стоит обособить, например заполнив ею стеллажи или полки, которые будут разграничивать зоны. Главное, чтобы, попадая в магазин, повторяющий по планировке квартиру, покупатель почувствовал себя как дома, ощутил удобство - и захотел приобрести выставленный товар. Как назвать магазин? Мои варианты: «Квартира», «Стремянка», «Хозяйство» (хотя это название «сползает» на огород и сад), ЖКХ или МУП («магазин у порога»).

8/ищем потребителя

Юлия Улыбина,  
руководитель отдела управленческого консалтинга ООО «Компания „Праймконсалт“»

Прежде всего необходимо точно определиться с клиентами. Сейчас целевая аудитория фактически размыта: «типичный покупатель», «женщина 35-55 лет», - это не ответ. Во-первых, почему только женщина? А если женщина, то работает она или занимается домашним хозяйством? Подобных вопросов хочется задать множество, поскольку речь идет о формате и ассортименте магазина.

Итак, кому нужен этот магазин?

Во-первых, домохозяйкам и пенсионерам; во-вторых, тем, кто работает, но привык заходить в магазин по дороге домой; и в-третьих, всем группам покупателей, живущих по соседству с магазином.

Как я поняла, пока магазины нацелены как раз на третью группу покупателей. Такой вариант позиционирования, безусловно, самый сложный. Поэтому мне бы хотелось предложить рекомендации в основном для него.

Название. Попробуйте назвать магазин «Нужные вещи» и предложить слоган: «Мы продаем только то, что вам действительно нужно».

Формат. Думаю, перспективно остановиться на магазине самообслуживания. Как часто бывает, хозяйка, выскочив из дома за какой-то вещью, только в магазине вспоминает о других, очень нужных товарах. Вообще хозяйственные мелочи - на 80% товары импульсивного спроса.

Месторасположение. Откройте магазин, максимально приблизив его к жилой зоне. Причем желателен расположить его неподалеку от остановок транспорта: чтобы люди заходили в магазин по дороге с работы.

Продвижение. Займитесь наружной рекламой, повесьте объявления в подъездах.

Режим работы. Постарайтесь сделать режим магазина удобным для тех, кто целый день на работе.

Сервис. Не забудьте: главное достоинство «магазинов у дома» - то, что их персонал знает своих покупателей в лицо. Поэтому вежливость и адресное обращение продавцов превратите в свои конкурентные преимущества.

Ассортимент. На первом этапе ассортимент должен быть достаточно разнообразный.

Необходимо закрепить в сознании покупателей как «магазин, в котором есть все». Но, кроме бытовой химии и косметики, все остальные товары могут быть небрэндированными. И не обязательно держать много марок одного и того же товара - лучше ориентироваться на разные ценовые категории. Неплохо, если по одному наименованию товара будут представлены минимум две цены: низкая и средняя (выше среднего). По многим позициям, например хозяйственным мелочам, вообще достаточно иметь один тип товара. Если основной упор сделать на домохозяйек, то в таком случае должен быть большой ассортимент товаров для создания домашнего уюта, а если на работающих людей, то необходимы разные мелочи для ремонта.

Вообще, если говорить об ассортименте, я бы рекомендовала рассмотреть вариант совмещения с продуктовым convenient store. Так можно в одном месте удовлетворить все потребности покупателя. Особенно важно продумать этот вариант, если будет принято решение ориентироваться на работающих людей. По дороге домой они обычно покупают быстропортящиеся товары или полуфабрикаты. Вот и создайте клиентам условия для того, чтобы не приходилось заходить в два магазина. Однако ассортимент продуктов не должен быть перенасыщенным. Лучше специализироваться на товарах, которые покупают чаще всего: хлеб, молоко, фрукты, овощи и т. п.

Очень хорошо, что «Дом + сад» представляет собой сеть магазинов. Это позволит компании делать большие закупки, а значит, минимизировать расходы на снабжение и добиваться более привлекательных условий поставок. В этом случае можно избежать самой большой проблемы «магазинов у дома» - закупки товаров у мелких поставщиков небольшими партиями.

Артем Петров,  
директор московского представительства ЗАО «Найфл»

После посещения одного из магазинов сети (Ивановское) хочу поделиться своими впечатлениями, а заодно высказать некоторые соображения по ассортиментному ряду.

Не так, как надо...

Торговый зал. Приятно, что торговый зал просторный и хорошо оборудованный. Вот только используется он неудачно. Три стенда стоят без товара, некоторые заполнены наполовину, где-то полки, наоборот, перегружены. Кроме того, слишком высокие стенды перекрывают обзор покупателям и обслуживающему персоналу. Над полками нет тематических указателей - искать товар трудно. Еще одно неудобство: в зале ни одного стола. Поэтому продавцу приходится демонстрировать товар на весу. Очень неэффективно используется «золотая» прикассовая зона. Хороший мерчендайзер мог бы исправить ситуацию за неделю.

Ассортимент. Вся косметика, 80% посуды, 50% бытовой химии, декоративные аксессуары не вписываются в концепцию сети и гораздо шире представлены в соседних магазинах. Особенно удивил меня стенд с краской для волос.

На мой взгляд, в магазине не хватает чистящих средств, специализированной химии, сменных фильтров для бытовых приборов, садового инвентаря, пакетированных семян и саженцев, садовой химии, газонной травы, аксессуаров для ванной и кухни, банок для консервирования, навесных и врезных замков и т. д.

Слабо представлен инструмент (например, электроинструмент - лишь одним брендом) и расходники. Ограничен выбор сопутствующих товаров и ремкомплектов для сантехнических работ.

К тому же ассортимент очень сильно пересекается с товарной линейкой близлежащих супермаркетов, магазинов и киосков. А ведь сети просто необходимо создать свое уникальное сочетание товаров. Обязательно должны присутствовать 50-100 наименований популярных товаров, которых нет у конкурентов.

Персонал. Когда я зашел в магазин, то один продавец был занят перестановкой товаров на полке, а второй, кассир-консультант, пробивал товар. Спросил продавца о производителе товара и в ответ услышал, что все написано на упаковке. Спасибо. Появившееся на входе ощущение серьезной сети потихоньку угасло.

Теперь общий взгляд на решение вашего кейса.

Ассортимент и размещение товара. Вам необходим гибкий подход к формату. Для всех магазинов сети продумайте общую ассортиментную матрицу плюс дополнительный товар для каждого района. Разница может быть обусловлена конкурентным окружением, потребительскими предпочтениями, рыночной ситуацией. Этот «плюс» зарабатывается самим магазином. Центральная закупочная служба рассматривает заявки от директоров магазинов и по мере сил увеличивает ассортимент. В этом случае отвечают за новые позиции руководители розничных точек.

Поиском новых товаров должна заниматься и центральная служба закупок. Необходим постоянный мониторинг рынка, отслеживание ассортимента у прямых и косвенных конкурентов, исследования трендов в смежных отраслях.

Эти сведения необходимо интегрировать в информационную систему учета. Кстати, использование статистических методик и ABC, XYZ-анализа позволит не только сбалансировать товарную матрицу, но и избежать периодов нестабильности и влияния сезонности в продажах.

От конкурентной борьбы с супермаркетами я бы советовал воздержаться. Постарайтесь свести к минимуму пересечения ассортимента. Вообще от некоторых товарных групп, не вписывающихся в общую торговую концепцию сети, лучше отказаться. А в соприкасающихся позициях оставить самые ходовые товары.

Аксессуары ко всему - вот основная товарная категория хорошего хозяйственного магазина. Поэтому очень важно углублять ассортимент в своих товарных группах. К примеру, после двух неудачных попыток купить лампочку для подвесного потолка покупатель может разочароваться в магазине. Что касается торговой наценки, то подобные товары обладают высокой ценовой эластичностью. Для покупателя самое главное - купить необходимый товар, да побыстрее.

Поэтому на некоторые категории продукции можно держать высокую наценку.

Интенсивное загородное строительство и ремонтный бум накладывают, несомненно, отпечаток на выбор ассортимента. Но, на мой взгляд, превращать хозяйственный магазин в филиал строительного рынка бессмысленно. Зато в таком магазине вы будете удачно продавать сопутствующие товары. Их начнут покупать строительные бригады, сантехники ЖЭКов и все, кто берется за мелкий ремонт.

На мой взгляд, наиболее эффективно будет организовать работу торгового зала по принципу самообслуживания. Но это повлечет дополнительные расходы на специализированное оборудование и безопасность. Возможно, лучше использовать нечто среднее между торговлей из-за прилавка и залом супермаркета. Прилавок необходим для демонстрации инструмента и техники, проверки качества товаров, заполнения гарантийных талонов. Кроме того, мелкие рассыпные товары удобнее продавать из-за прилавка: потребителя не всегда удовлетворяет заводская упаковка.

Позаботьтесь о том, как лучше (и рациональнее) разместить товар в магазине. Ведь грамотный мерчендайзинг положительно влияет на сумму и скорость покупки, а следовательно, и на экономические показатели.

Конкуренция. Проводите регулярный мониторинг конкурентного окружения. При этом полезно сегментировать конкурентов по нескольким категориям, учитывая их территориальное расположение, ширину и глубину ассортимента, совпадение товарных позиций, формат магазинов. Отталкиваясь от полученной информации, составьте сводную таблицу данных и постоянно ее обновляйте: она пригодится для анализа ситуации и выработки стратегии.

Менеджмент. Качество принимаемых управленческих решений всецело зависит от полноты собираемой информации. Хорошая информационная система и регулярная отчетность позволяют руководителю увидеть слабые места в стратегии и тактике развития компании. Но чтобы система работала эффективно, придется вовлечь весь персонал в процесс. Сравнительный анализ эффективности отдельных подразделений (магазинов) поможет выявить недостатки и подтянуть отстающие звенья.

Кстати, не исключено, что потребуются корректировка оргструктуры компании с выделением элементов двойного подчинения (матрица). На базе команды запуска имеет смысл создать полноценный отдел развития компании. Он и будет основным инструментом руководства фирмы, обеспечивающим исполнение корректирующих управленческих воздействий.

Реклама. Я бы рекомендовал разместить билборды с креативными товарными предложениями в районе ближайших станций метро и рядом с остановками общественного транспорта. Кроме того, хорошие результаты дают общественно-полезные рекламные мероприятия, участие в районных субботниках, озеленении территории, социальных программах и т. п. По такому пути пошла, например, одна зеркальная мастерская, повесив в лифтах домов зеркала со своим логотипом.

На мой взгляд, интересное решение - создать на базе интернет-сайта компании интерактивный портал, превратив его в инструмент маркетинга. На сайте необходимо уделять внимание каждому району, где расположены магазины сети, информировать о рекламных акциях, освещать события вашего района, рассказывать об участии компании в общественной жизни. Для того чтобы позиционировать сеть как серьезного игрока, проводите совместные акции с крупными производителями, выпускайте рекламные листовки со специальными предложениями, используйте ВТЛ-методики. Такие действия не только увеличат лояльность ваших покупателей, но и заставят производителей рассматривать сеть как перспективный канал распределения.

Кадровый вопрос. Продавец-консультант - это лицо фирмы, потому в первую очередь при приеме на работу необходимо учитывать коммуникативные компетенции, профессионализм, внешний вид и, конечно, позитивный настрой претендента. Процесс обучения и оценки персонала должен быть систематизирован. Не забывайте о маркетинговой составляющей в работе продавца. Для сбора информации подготовьте стандартный набор вопросов, которые задает консультант в ходе продаж. Информация фиксируется и регулярно передается в отдел маркетинга компании.

10/ассортиментная матрица

Михаил Петров,  
директор розничной сети компании «Беби Ланж»

Поставленные вопросы сводятся к одному: вам необходим инструмент формирования оптимальной товарной (ассортиментной) матрицы. Ведь успешная, эффективно работающая товарная матрица, по сути, золотой ключик любого ритейлера, которым открываются кошельки покупателей. На оттачивание этого инструмента тратятся значительные временные и финансовые ресурсы, поэтому ритейлер охраняет свое сокровище и, как правило, не склонен им делиться.

Путь формирования оптимальной товарной матрицы - это путь проб и ошибок, который предполагает ABC- и XYZ-анализ. Вы шли по этому пути, «перелопатив», как выражаются, 12 тыс. позиций. Это достаточно формализованная технология, отработанная многими компаниями и относящаяся к области категорийного менеджмента - так сказать, формальная технология. А вам нужно нащупать или даже угадать те 20% товара или услуг, которые, согласно Парето, принесут 80% прибыли. Иными словами, определить категории-локомотивы. Как надо поступить? Поскольку категории формируются в головах потребителей, значит, только сегментируя этих самых потребителей, можно выделить сегмент-лидер, под который и собирать соответствующие категории. А вот станут ли эти категории на самом деле категориями-лидерами, покажет только опыт.

На мой взгляд, компании выгодно открыть ряд новых магазинов вблизи новостроек, причем совсем необязательно на окраинах. Задумайтесь, что происходит после продажи неотделанных квартир в таких домах? Естественно, там «поселяются» (часто и без кавычек) десятки ремонтных бригад. В течение полугода-года они становятся активными потребителями материалов, оборудования и инструментов, за которыми мотаются на строительный рынок. Кстати, цена для таких строителей - фактор не определяющий. Ведь платит хозяин, для которого важнее не сэкономить лишние 100 руб., а сократить вынужденный простой: поездка на рынок может застопорить работу на полдня. За строителями потянутся и сами новоселы. Таким образом, изучив типовые потребности ремонтников, компания сформирует соответствующие категории и ассортимент. Поскольку большой интерес ремонтников наверняка вызовут всевозможные сыпучие смеси (шпаклевка, алебастр, цемент и т. д.), продумайте структуру торговых и складских площадей - отпускать эти пыльные мешки через отдельный вход, конечно, удобнее.

А что будет через год-полтора, когда все квартиры отремонтируют? Ну, во-первых, самый трудный период вы уже пережили. А во-вторых, если к вам протопчут дорожку, то с наработанным лояльным покупателем (окрестные жители) можно спокойнее скорректировать товарную матрицу. Надо только стараться внимательно отслеживать изменения спроса, ориентируясь на разные сегменты покупателей. Кстати, я бы предложил компании внедрить некоторые услуги - например, прокат электроинструмента. Всем известно, что «болгарка» или мощный перфоратор нужны редко, а стоят они дорого.

Кроме того, попробуйте жестче увязать формат каждого магазина с его потенциальной целевой аудиторией. Скажем, придумайте что-то вроде «Дом + сад mini»: многие отечественные сети

пошли именно по этому пути («Спортмастер», «Седьмой континент», «Пятерочка» и др.). Эти мини (магазины по 30-50 кв. м торговой площади, расположенные на первых этажах новостроек) стоит запускать в районах, где нет универмагов и дискаунтеров, а значит, основу ассортимента там может составить бытовая химия и другой сопутствующий товар.

#### 11/простые советы

Сергей Оганезов,  
генеральный директор компании «Комтрансавто»

Позаботьтесь, чтобы рядом с магазином была парковка для автомобилей: это позволит увеличить сумму среднего чека.

Продавайте в магазине книги и периодические издания по ремонту, благоустройству и строительству квартир и домов.

Организируйте свою сервисную службу сантехники, электрики и мелкого бытового ремонта. Многие клиенты не любят возиться с починкой смесителей или кранбуксы и будут рады на месте ускорить решение своей проблемы.

Займитесь благоустройством микрорайона. Пусть все видят, что бригада в униформе магазина приводит в порядок, скажем, детскую площадку. А чтобы привлечь побольше внимания, разместите вокруг флаги и плакаты. Такие акции желательно проводить еженедельно (или хотя бы раз в две недели), причем обязательно в субботу или воскресенье: это все-таки спальный район.

Подумайте над дисконтными акциями. Например, предложите жильцам какого-нибудь дома, расположенного недалеко от вашего магазина, скидки от 10% до 50% по выходным дням (даты фиксированные). Повесьте на доме объявление и раздайте пригласительные билеты.

Создайте интернет-магазин, который станет обрабатывать и доставлять заказы в течение 15-30 минут после их поступления (кстати, диспетчерская может быть одна на все магазины). К этой же услуге добавьте заказ по телефону.

#### 12/опыт хозмагов

Александр Орлов,  
генеральный директор ООО «Оптима-М»

Как отмечалось в кейсе, хозмаги советского типа вымирают. Однако мне кажется, что их вымирание связано скорее с отсутствием хорошего (или современного) менеджмента, а не с ошибкой в бизнес-идее.

Вот что пришло в голову по поводу ваших проблем.

Название

Для начала я бы изменил название магазина и убрал слово «сад». Если хотите, разделите магазин на два отдела - «дом» и «сад» (однако я сильно сомневаюсь, что доля «сада» в объеме продаж или прибыли магазина «тянет» на целый отдел).

### Формат

На мой взгляд, необходимо увеличить площадь магазинов до 300-500 кв. м. Так будет проще представить необходимый ассортимент. Кроме того, я бы посоветовал найти план расположения советских хозмагов. Такие магазины обычно открывали по одному на район. Хозтовары все-таки не продукция первой необходимости, поэтому концепция «магазина у дома» может быть слегка трансформирована в идею «магазин в районе».

### Ассортимент

Но вернемся к советским хозмагам. Интересен, кстати, их десятилетиями формировавшийся ассортимент. Может быть, достаточно обновить и расширить ассортимент, а вот давно сформированные группы товаров (например, ручной инструмент, электроинструмент, лаки и краски) оставить без изменения?

Кроме того, очень полезно как следует изучить ассортимент строительных рынков - их, по моему, около 15 в Москве. Они существуют лет десять и еще не погибли, поэтому принимать решение о доле той или иной товарной группы в вашем ассортименте я бы посоветовал с оглядкой на рынки. Предложу самый банальный ход. Допустим, на рынке есть 100 контейнеров. Из них десять - лаки, краски; десять - сантехника и аксессуары; пять - обои; три - крепеж; два - двери и т. д. Мне кажется, здесь все ясно.

Чтобы понять, насколько разнообразны товарные группы и как широко они представлены, помимо рынков стоит заглянуть в крупные хозяйственные магазины и магазины DIY (OBI, Leroy Merlin, «Старик Хоттабыч»).

### Цена. Маржа. Безубыточность

Мне кажется, цены в магазине могут быть выше цен на рынке не менее чем на 10%: и эти деньги покупатель вполне готов заплатить за цивилизованную форму торговли. К тому же вы увеличите прибыль за счет сезонных товаров. А когда окончательно сформируете ассортимент, разработайте хорошую логистику (например, займитесь вопросами централизованного снабжения и проч.).

### Почувствуйте розницу

### «Секрет фирмы»

№3 (19), ФЕВРАЛЬ 2003

сфера:  
продажи мебели и бытовой техники

проблема:  
управление эффективностью франчайзинговой сети

Московская оптовая компания, работающая на федеральном рынке, пытается расширить свой бизнес, развивая розничное направление. С обострением конкуренции в оптовом секторе это становится для нее жизненно важной задачей. Открытие собственных магазинов и заключение франчайзинговых договоров с торговыми партнерами пока не дают желаемого результата.

#### Точки опоры

Компания была основана около десяти лет назад и первоначально работала по нескольким торговым направлениям. Позже она решила сосредоточиться на оптовых поставках домашней мебели и бытовой техники, включая встраиваемую. В ассортименте компании доминирует кухонная тема. Техника закупается преимущественно у ведущих мировых производителей (все 15 марок хорошо известны широкому потребителю: Ariston, Bosch, Electrolux и т. д.). Мебель поставщик завозит в основном из Италии и Германии.

Компания, по словам руководителя направления Николая Мещанинова, входит в пятерку крупнейших оптовиков такого профиля на российском рынке и имеет среди клиентов репутацию надежного и выгодного поставщика.

Между тем за последние два года ситуация в бизнесе серьезно изменилась. Возросла концентрация рынка: на отдельные торговые марки приходится минимум десять торговцев, хотя действительно широкий мультибрендовый ассортимент одновременно с компанией поставляют не более шести-семи столичных фирм. (Договоры на эксклюзивные поставки иностранные производители сейчас стараются не заключать.) В условиях обострения конкуренции между оптовиками рентабельность поставок неуклонно падает. Если в прежние времена наценка на бытовую технику иногда доходила до 40-50%, то теперь она редко превышает 10%, при этом отчетливо видна тенденция к дальнейшему снижению маржи. Так, по некоторым товарным группам речь идет о 5-процентной доходности - такие направления компания вынуждена закрывать.

Под давлением обстоятельств в компании пришли к выводу, что необходимо строить собственную розничную сеть - не столько в качестве запасного аэродрома (отказ от оптовых продаж не входит в планы поставщика), сколько для увеличения оборотов, что должно компенсировать потери фирмы на «оптовом фронте». Первая торговая точка, открытая компанией на собственные средства, появилась в Москве два с половиной года назад и показала хорошие финансовые результаты. (Магазин также обеспечивал поставщика ценной маркетинговой информацией о предпочтениях конечных потребителей, что позволяло ему с большей точностью осуществлять оптовые закупки.)

При этом для создания полноценного розничного направления в федеральном масштабе компании требовалась поддержка торговых партнеров на местах. Но традиционно ориентированная на опт, она не имела достаточного опыта управления региональной розничной сетью. В то же время предполагаемые расходы на открытие только своих магазинов никак не вписывались в бюджетные планы поставщика.

«У нас появилась идея сотрудничать с розничными партнерами на условиях франчайзинга. Мы создали торговую марку и предложили партнерам работать под нашим брэндом», - рассказывает Николай Мещанинов. По его словам, компания обязалась создать все необходимые условия для эффективной работы магазинов, а именно: бесперебойно и своевременно поставлять своим франчайзи широкий ассортимент ликвидной продукции по конкурентоспособным ценам (то есть со скидками), всегда иметь складские запасы продукции всех продаваемых товарных категорий, предоставлять рассрочку платежа и образцы для демонстрации в торговом зале, консультировать по всем возникающим вопросам и помогать в обучении персонала.

В обмен на это поставщик требовал от розничных торговцев полной лояльности, иными словами, запрещал им сотрудничать с кем-либо еще. Правда, условия франчайзингового договора первоначально (а первый подобный контракт поставщик заключил в 2001 году) формулировались не так строго - магазины имели право использовать дополнительные каналы поставок, но в перспективе должны были работать только с франшизодателем. Договор с франчайзи также предусматривал возможность взимать роялти, но до сих пор компания ею ни разу не воспользовалась: не решен вопрос, должен ли это быть процент от оборота либо фиксированные ежемесячные платежи. «Мы боялись отпугнуть своих партнеров, а нашей задачей было привязать их к себе, сделать так, чтобы они не уходили от нас к конкурентам», - поясняет Николай Мещанинов. Первое время с торговыми точками пришлось работать по схеме shop-in-shop, открывая на площадях клиентов мини-магазины. Однако сейчас для новых розничных предприятий, выразивших готовность уйти под крыло оптовика, компромисс невозможен: один источник поставок - принципиальная позиция компании.

#### Мимо кассы

К 2003 году оптовик заключил два франчайзинговых договора в столице и полтора десятка в регионах. Такие темпы развития сети оказались близки к запланированным. Тем не менее результаты розничных продаж поставщика явно не удовлетворяют. По словам Мещанинова, средняя розничная точка в Москве должна приносить около \$70-80 тыс. в месяц, из которых примерно половина приходится на технику и половина - на мебель. При этом у региональных рынков, где пока нет московского накала конкуренции, потенциал больше: объем продаж там может значительно превышать столичный уровень. Так, в Москве розничные наценки на кухонную технику и мебель составляют в среднем 15% и 30-40% соответственно, в регионах эти цифры - 30% и 60%.

Но пока ни одна из точек, с которыми работает компания, ни в Москве, ни в регионах не вышла на требуемые показатели доходности. Более того, некоторые партнеры не обеспечивают даже половины должного оборота, торгуя меньше чем на \$30 тыс. в месяц.

Причины такого положения в компании связывают с двумя основными проблемами: недостаточной мотивацией магазинов (и, как следствие, их низкой лояльностью) и отсутствием у поставщика эффективной системы управления франчайзи. Розничные точки не соблюдают главное условие договора и по-прежнему закупают часть ассортимента у конкурентов поставщика. Без финансовых или каких-либо иных сопоставимых по эффективности рычагов воздействия на партнеров компания ничего не может с этим поделать. Конкуренты поставщика предлагают ту же продукцию по тем же ценам и в любой момент готовы перейти ему дорогу. Лояльность самого верного партнера легко ломается дополнительной скидкой или, к примеру, более оперативной доставкой. В то же время контролировать розницу и ее связи с другими поставщиками для компании слишком сложно и накладно: магазины-франчайзи разбросаны по всей стране, а наиболее удаленный ее партнер находится во Владивостоке.

## Перестройка откладывается

Сначала развития нового направления в структуре поставщика появился отдел по розничным продажам. Но его эффективность до сих пор вызывает сомнения, ведь общая бухгалтерия, юристы и другие ценные специалисты в первую очередь обслуживают оптовый бизнес компании. Принципы корпоративного устройства компании всегда соответствовали ее основной специализации. «Налицо конфликт интересов двух принципиально разных направлений: опта и розницы, - поясняет Николай Мещанинов. - Оптовые продажи всегда приносили нашей компании львиную долю прибыли. Даже несмотря на значительное снижение их рентабельности, большинство из 50 офисных сотрудников фирмы предпочитают придерживаться старого стиля работы. Специфика розничных продаж требует внимания к каждому отдельному клиенту, а оптовых - наоборот. Здесь работают по 100-процентной предоплате и, по большому счету, одинаково обслуживают всех без разбора. Чтобы выполнить свои обязательства по тому же франчайзинговому договору, нам необходимо постоянно держать на складе весь ассортимент поставляемых товаров, даже если некоторые его позиции приносят минимальный доход: магазинам нужен широкий выбор. Но опту это неинтересно. Опытный оптовик скажет вам, что ему гораздо проще и выгоднее сбыть 100 холодильников одной популярной марки и модели, чем столько же единиц товара разных производителей и разной модификации».

Стереотип оптовых продаж приводит к тому, что розничное направление де-факто остается на периферии стратегических интересов компании. Поэтому некоторые менеджеры фирмы предлагают создать дочернюю управляющую компанию, все сотрудники которой будут работать только с розничными клиентами. Руководство, впрочем, не спешит принимать положительное решение: создание самостоятельной структуры с отдельным штатом потребует значительных затрат, а уверенности в их окупаемости как не было, так и нет. Инвестиции в развитие розницы сопряжены с высокими рисками, и компания уже имела возможность в этом убедиться. Так, один из ее бывших розничных партнеров, которому была предоставлена отсрочка платежа, не смог продать партию товара и не рассчитался с кредитором. Все это мешает разьединить оптовое и розничное направления. Между тем одновременно с развитием франчайзинга компания намерена увеличивать число своих магазинов. Правда, с точки зрения стратегических приоритетов нет четкого понимания, сколько в общем розничном обороте должны составлять собственные продажи, а сколько - продажи торговых партнеров. «В любом случае в перспективе мы хотели бы большую часть своего дохода получать именно от розницы, - подытоживает Николай Мещанинов. - Но при нынешней ее отдаче об этом приходится только мечтать».

Решения:

1/здоровый индивидуализм

Андрей Бобров,  
руководитель отдела стратегического планирования и маркетинговой аналитики компании  
«Наяда», Москва

Как видно из кейса, в компании рассчитывали благодаря рознице увеличить обороты и таким образом компенсировать свои потери на «оптовом фронте». Однако попытки создать «костыли» для направления, которое недостаточно успешно, приводят лишь к тому, что эффективность бизнеса в целом снижается. Каждое направление должно приносить достаточную прибыль самостоятельно. Поэтому пока компания не расширяет свой бизнес, а вытягивает традиционное, но все менее прибыльное оптовое направление за счет создания нового канала сбыта.

На мой взгляд, чтобы преодолеть кризисную ситуацию в компании, необходимо оптовое и розничное направления рассматривать независимо друг от друга, пытаясь добиться максимальной прибыльности каждого.

#### Оптовое направление

Поскольку изначально компания занималась оптом и имеет прочную базу, то в первую очередь стоит принять меры по увеличению эффективности этого направления. Общеизвестно, что на высококонкурентном рынке выигрывают те игроки, которые становятся лидерами в его определенном сегменте. Следовательно, чтобы победить в конкурентной борьбе - а для этого у компании, похоже, есть потенциал, - необходимо сосредоточиться на наиболее перспективных направлениях (товарные группы, региональный охват и проч.). Компания должна активно действовать там, где у нее самые сильные позиции и попытаться вытеснить соперников со «своей территории».

#### Розничное направление

Франшиза. Сомнительно, что основной причиной малой доходности розничного направления является «недостаточная мотивация магазинов». Я думаю, что и «достаточная» мотивация не приведет к повышению лояльности: пока в российском бизнесе, к сожалению, мало кто руководствуется этическими соображениями. Поэтому как бы ни было выгодно получение франшизы, если не установить жесткий контроль (что почти невозможно), лояльность партнеров все равно не повысится. К тому же бонусы, которые компания обещает своим франчайзи, и так очень значительны, и незачем предлагать что-то сверх. Однако причина недостаточной доходности розничного направления кроется не только в нелояльности партнеров. Требование одного источника поставок приводит к снижению эффективности розничного бизнеса как такового, поскольку франшизодатель не всегда способен на практике обеспечить партнеру самые лучшие условия сотрудничества (иначе какой смысл работать с кем-то еще). Требование полной лояльности партнеров приводит к тому, что розничное направление работает не так эффективно, как могло бы, если бы самостоятельно выбирало поставщиков.

Я полагаю, что со стороны компании запрет на сотрудничество франчайзи с другими поставщиками вообще нельзя назвать удачным решением.

Попытка жестко привязать к себе торговых партнеров, не обеспечивая им объективно лучших условий, во-первых, понижает эффективность розничного бизнеса, во-вторых, отпугивает многих потенциальных партнеров и, в-третьих, накладывает на саму компанию серьезные обязательства. Так, если фирма становится единственным поставщиком розничного магазина, то ей, безусловно, придется иметь дело с достаточно широким ассортиментом продукции. Но такой подход, как подчеркивает Николай Мещанинов, противоречит интересам опта. Отказ же от требования полной лояльности партнеров позволит опту безболезненно закрыть самые малоприбыльные направления, зная, что в случае необходимости розничные точки расширят ассортимент за счет других поставщиков и, кстати, на более выгодных условиях.

В качестве платы за франшизу следует требовать не полной лояльности, а процента с прибыли франчайзи. При такой схеме, даже если в какой-то момент партнерам выгоднее приобрести партию товара у других поставщиков, франшизодатель не останется внакладе - ему достанется часть прибыли. Схему можно сделать еще более гибкой: иногда в качестве платы за франшизу потребовать от партнеров выгодных для компании объемов закупок, снизив процент забираемой прибыли или вовсе отказавшись от него.

Собственные розничные магазины. Много из сказанного выше справедливо и для собственных розничных магазинов компании. Их не следует рассматривать только как канал сбыта для оптового направления. Если в какой-то момент на некоторые товарные группы условия других поставщиков окажутся для магазинов более привлекательными, то часть продукции стоит закупать и у них. Потери, которые понесет опт из-за снижения объема поставок в собственные магазины, будут с лихвой компенсированы прибылью розничной точки.

Кроме того, желательно разобраться в специализации магазинов компании. Непонятно, почему розничная точка должна получать половину дохода от продажи техники, а половину - от продажи мебели. Между прочим, не всегда выгодно продавать мебель рядом с бытовой техникой: большинство потребителей не поедут в один магазин и за письменным столом, и за холодильником. Возможно, разные типы товаров лучше продавать в разных магазинах.

### Взаимодействие оптового и розничного направлений

Развивая опт и розницу как два относительно независимых направления, необходимо все-таки учитывать перспективы их взаимодействия. Прежде всего постараться сгладить конфликты между оптом и розницей. (Кстати, часть проблем уйдет благодаря мерам, описанным выше.) Однако похоже, что из-за привычной ориентации компании на сбыт все вопросы разрешить таким образом не удастся. На мой взгляд, потребности розницы, принципиально отличные от сбыта, подразумевают выделения этого направления в отдельную структуру - скажем, новую фирму или дивизион внутри компании.

И наконец, не стоит забывать о возможности синергетического эффекта при взаимодействии двух направлений. Например, имеет смысл обменяться информацией, что, кстати, частично уже было сделано.

### 2/«верхи» и «низы»

Леонид Усков,  
директор по развитию компании «Аврора», Москва

По словам Николая Мещанинова, его команде требовалась поддержка торговых партнеров на местах, то есть, если быть смелым в изложении фактов, участники команды пытались осуществить региональную экспансию за счет самих регионов. Иными словами, перенести центры ответственности на торговых партнеров на местах - и это правильно. Но если отгалкиваться только от рационализма и не учитывать местный менталитет, трудно заметить границу, когда региональный партнер начинает решать свои «периферийные задачи» за счет столичной компании. Дальнейшее развитие событий может привести к почти революционной бизнес-ситуации, когда «верхи» (столичный франшизодатель) не могут, а «низы» (партнеры из регионов) не хотят - потому что им так невыгодно.

Проследим поэтапно за развитием ситуации.

Первый этап. Поначалу в целом интересы компании и ее регионального партнера совпадают. Франчайзи работает на компанию, решая попутно не только свои финансовые проблемы, но и имиджевые, политические и проч.

Второй этап. Утвердившись, региональщики создают себе зону комфорта и начинают противостоять компании, мотивируя свою позицию неразрешимостью ряда сложных проблем на местах. В этом случае франчайзинг перестает работать на столичную компанию: региональщикам он теперь неинтересен - со своими задачами они справились успешно.

На мой взгляд, для столичной компании такого уровня политика филиальной экспансии была бы оправдана на все 100%. Поскольку разработать понятную и простую схему мотивации для представительства гораздо проще, чем для франчайзи.

Вот почему надо развивать не франчайзинг, а филиальную схему торговли, опираясь на ее «трех слонов»: опт, логистику и розницу. Тогда компания в полной мере проявит свои сильные стороны.

3/не ставьте телегу впереди лошади

Дмитрий Иванов,  
консультант-фрилансер по вопросам управления, Москва

Мне кажется, что при правильном общем подходе компания все-таки поставила телегу впереди лошади. Я имею в виду создание франчайзинговой сети. Работать по этой схеме лучше всего имея сильный брэнд, то есть свою розничную сеть. В этом случае лояльность торговых партнеров будет значительно выше, причем компания сможет добиться от них стандартизации услуг.

План действий

Временно приостановите заключение новых франчайзинговых договоров. Выделите розничные продажи (как собственные, так и при помощи франшизы) в отдельную структуру. Эта структура войдет в существующую на правах департамента, хотя, по-моему, оптимальный вариант - создать специализированную «дочку». Но, самое главное, отношение между оптом и розницей необходимо выстраивать на коммерческой основе.

Кроме того, структура должна быть жестко централизованной и вертикальной. Это сделает ее более прозрачной для руководства, а также поможет сократить издержки на высокооплачиваемый персонал, повысит управляемость, унифицирует отчетность и стиль магазинов (салонов).

Создайте сеть собственных магазинов в Москве и наиболее значимых для компании регионах.

Поставьте перед собой стратегическую задачу - довести сеть до федерального уровня.

Запустив несколько собственных магазинов (салонов), займитесь раскруткой брэнда. Как только он примет устойчивое положение, ваши отношения с партнерами, несомненно, будут строиться по-другому.

Укрепив собственную сеть, задумайтесь о перспективах сотрудничества с новыми франчайзи. Конечно, такой путь требует серьезных затрат, поэтому необходимо поддерживать равновесие между расходами на маркетинг, развитие, персонал и финансами компании.

4/две сферы ответственности

Денис Голубцов

## Как повысить объем розничных продаж

Очевидно, что компания не имеет брэнда. Потому потребители не видят преимуществ этой марки, а дистрибуторы так легко откликаются на предложения конкурентов. Создание, внедрение и развитие брэнда - вот что выправит ситуацию. И здесь даже трудно сказать, откуда придет успех - либо потребители заметят на рынке новый брэнд и пойдут в магазины, либо сами дистрибуторы поверят в него. В любом случае решение лежит в этой плоскости.

## Как оптимизировать сочетание оптового и розничного бизнеса

Практика показывает, что сочетание опта и розницы в рамках одной структуры редко бывает успешным: каждое из этих направлений обладает своей спецификой. На мой взгляд, необходимо создать (или отделить) компанию, которая начнет заниматься только розничным проектом. Возможно, стоит подумать о построении самостоятельного (независимого от материнской компании) брэнда - под новым именем. При разделении сфер ответственности розничным проектом будет легче управлять, тем более если пригласить в него специалистов по рознице, которым, что крайне важно, не придется ломать и подстраивать под себя оптовый бизнес компании. При взаимодействии обоих проектов можно применять специальные трансфертные цены, чтобы удобнее просчитывать затратность и прибыльность обоих проектов.

## 5/случай из жизни

Владимир Тюшин

Опишу случай из жизни - как из подобной ситуации вышла фирма, где я долгое время работал. Компания, крупный оптовик car audio и автосигнализаций (третье место на рынке), столкнулась с проблемами розницы около пяти лет назад. Руководство определило три приоритетных направления бизнеса:

- сокращать сбытовую цепочку (выходить непосредственно на розничные точки в регионах);
- создавать розничное направление;
- развивать собственное производство (на базе иностранных комплектующих).

Теперь расскажу подробнее о розничном направлении.

Чтобы прояснить оптимальный формат розничной торговли, в холдинге создали отдельную компанию. Ее деятельность была непосредственно связана с розничным направлением. Сначала эта компания открыла по одному магазину в Москве и Екатеринбурге. Причем оба магазина были экспериментальными: в компании хотели найти наиболее удачный для них бизнес-формат и накопить опыт. А поставщиков розничная компания выбирала себе сама - не только внутри холдинга, но и на рынке.

Следующим шагом стало тиражирование выбранного бизнес-формата в виде франчайзинга. Предложения по франчайзингу направлялись наиболее успешным региональным клиентам. Потенциальные франчайзи сортировались по критериям «объем закупок», «темпы роста закупок» (вид матрицы БКГ), а для каждого «квадратика» этой матрицы разработали свою программу поддержки. Главными инструментами поддержки были скидки, компенсация за рекламу франчайзи корпоративной марки в своем регионе (до 70% рекламного бюджета франчайзи, но не более определенного процента от объема закупок), спонсорство PR-мероприятий франчайзи и проч. За полтора сезона было открыто более 20 франчайзинговых

центров в регионах, они и на сегодняшний день показывают наибольший прирост как по прибыли, так и по доле в реализации головной компании холдинга. Кстати, головная компания не требовала от франчайзи полностью закупать у нее ассортимент.

Большое внимание было уделено рекламным акциям, причем раскручивался как брэнд розничной торговли, так и брэнд продукта-лидера из принадлежащих компании. Задействовали весь комплекс средств - телевидение, радио, прессу, спонсорство конкурсов и соревнований. Активно поддерживали аналогичные мероприятия, которые франчайзи проводили в регионах. Повторю, что ни одна компания-франчайзи не обязана была закупаться только в головной компании, однако все мероприятия по поддержке, конечно, строились «пропорционально объемам закупок». Это стимулировало франчайзи сохранять лояльность.

Одновременно в компании развивали и собственную розничную сеть. Для нее были «зарезервированы» наиболее значимые города: Москва (пять магазинов и установочных центров), Екатеринбург (три магазина, один установочный центр), Санкт-Петербург (три магазина, три установочных центра), Новосибирск (два магазина, один установочный центр). Не могу точно сказать, как обстоят дела в компании сейчас. Однако за период создания и развития этого направления (примерно за три года) она совершила качественный скачок и увеличила объемы реализации в два с половиной раза.

#### б/пирамида целей

Никита Степанов

В чем проблема? Компания создала неуправляемую франчайзинговую розничную сеть и не может заставить ее приносить расчетную прибыль. При этом необходимо понять, верна ли в принципе ориентация на франчайзинг как способ развития розничной сети, и если это так, то убедить персонал головного офиса компании в развитии розницы. Пирамида целей:

- выяснить, для чего нужна розница и как на этом заработать;
- создать «правильный», управляемый франчайзинг;
- убедить франчайзи, что именно этот франчайзинг правильный;
- заинтересовать персонал самой компании в развитии розничного направления.

В первую очередь при построении бизнес-схемы необходимо найти место извлечения прибыли и определить ее размер. Четкое понимание этого показателя уже на первом этапе обычно ставит крест на многих, на первый взгляд весьма перспективных, проектах.

Ключевой финансовой целью в нашем случае является увеличение маржи за счет изъятия из канала распределения одного посредника, а также получение неких гарантий объема сбыта благодаря эксклюзивности поставок в ряд розничных точек. Однако при этом существенно возрастают издержки, связанные с поддержанием ассортимента. Спрашивается: хватит ли полученной дополнительной маржи на покрытие этих издержек и что останется на поддержание жизнедеятельности схемы и вождеденную прибыль?

Подход к развитию сети ради «увеличения оборотов», приведенный в кейсе, предполагает тупиковый путь, так как означает, что компания может поступиться удельной маржой ради роста валовой. В таком случае проще не строить розничную сеть, а ту же маржинальную разницу оформить в виде дополнительной прогрессивной шкалы скидок и направить на стимулирование оптового сбыта, попутно сэкономив на управленческих издержках и нервах коллектива.

Однако будем считать, что исключение одного посредника позволяет нам получить дополнительную маржу - и значит, нам есть за что бороться.

Куда же мы попали?

Мы попали в розницу. Розницу, которую необходимо контролировать, если, конечно, хочется, чтобы там продавались именно наши товары. Здесь необходимо задать вопрос: является ли франчайзинг идеальной моделью для построения управляемой сбытовой розничной сети?

Ответ - далеко не во всех случаях. Точнее, в двух:

1. Если у франчайзера есть эксклюзивное сверхвыгодное предложение, за которое франчайзи позволит сделать с собой что угодно, а не только под чужой брэнд завести. Однако в этом случае франчайзинг становится возможной, но отнюдь не необходимой схемой сотрудничества.

2. Если есть шанс сделать именно брэнд франчайзера той самой ценностью, или «морковкой», за которой пойдут и конечные потребители, и франчайзи. Ведь только брэнд является главной ценностью франчайзинговой компании. Если успешного брэнда нет, то нет и лояльности франчайзи.

В нашем случае не подходит ни один из вариантов.

Во-первых, условия франчайзера конкурентоспособные, но не эксклюзивные и могут быть в отдельных случаях перебиты условиями конкурентов.

Во-вторых, брэнд франчайзера не известен настолько, чтобы всерьез заинтересовать франчайзи.

В-третьих, франчайзинговый договор так мягок, что скорее напоминает дарственную на использование торговой марки.

Таким образом, у нас есть два пути - либо свернуть программу франчайзинга, либо раскрывать брэнд, чтобы он стал по-настоящему привлекательным для франчайзи.

### Как сделать франчайзинг

Ценность франчайзера для франчайзи, заставляющая его заключить договор, сводится к двум вещам: ценности брэнда и особым условиям (эксклюзивности) бизнеса. Именно здесь рождается лояльность, которая позволяет франчайзеру создавать дополнительные источники прибыли, продавая франчайзи товары или взимая роялти.

Исходя из этого, для построения успешной франчайзинговой сети необходимо:

- обеспечить лояльность своих франчайзи;
- создать (раскрутить) брэнд сети, сделав его привлекательным для франчайзи и покупателей;
- увеличить прибыльность работы сети и ее оборот.

Добиваемся большей лояльности партнеров. В нашем случае франчайзинговая сеть создана и объединяет около 15 магазинов. Однако лояльность партнеров стала ключевой проблемой, отрицательно влияющей на прибыль франчайзера.

Прямой угрозой лояльности франчайзи являются конкуренты. Именно от них партнеры компании могут получить дополнительные поставки. Запрет франчайзера на работу с другими поставщиками потребует создания эффективного и постоянно действующего механизма контроля за деятельностью франчайзи, а применение штрафных санкций приведет к прямой конфронтации и разрыву отношений между партнерами. На мой взгляд, оптимальное решение - перевод конфликта в ценовую плоскость: необходимо установить регрессивную шкалу роялти от объема поставок через франчайзера таким образом, чтобы торговые предприятия были более заинтересованы в поставках через франчайзера. Поначалу шкала должна быть сбалансирована так, чтобы торговые предприятия, выполняющие средний оборот, не платили роялти, а предприятия, «не обеспечивающие и половины должного оборота», были поставлены перед выбором: платить роялти, увеличивать продажи и остаться - или уходить. В дальнейшем изменения шкалы роялти должны подталкивать франчайзи к увеличению закупок у франчайзера.

Создаем торговую сеть. Ценность брэнда торговой сети для франчайзи ее участника включает три основных компонента:

- марка, ее известность и субъективное восприятие покупателями;
- клиенты сети;
- дополнительные возможности, предоставляемые сетью.

В первую очередь необходимо сосредоточить усилия на обеспечении лояльности конечных клиентов к брэнду торговой сети. Чтобы наиболее эффективно решить эту задачу, полезно разработать систему льгот для покупателей: она стимулирует их приобретать товар в определенной торговой сети. Причем среди льгот могут быть и накопительные скидки, и распродажи для обладателей клубных карт, и многое другое.

Развитие дополнительных сервисов, предоставляемых под маркой франчайзера, не только сильнее привяжет к ней клиентов, но и одновременно увеличит ценность брэнда франчайзера для франчайзи. На мой взгляд, прежде всего необходимо организовать сеть фирменных сервисных центров и разработать программы потребительского кредитования в рамках сети. Открытие фирменных сервисных центров позволит манипулировать условиями гарантий на реализуемые товары, что является важным инструментом стимулирования продаж в сегменте бытовой техники. Что касается франчайзера, то он, во-первых, получит возможность распространить свою деятельность на смежные сегменты рынка и добиться необходимых стандартов качества и обслуживания, а во-вторых, увеличит свое влияние и объем роялти. Программа потребительского кредитования, особенно в сегментах мебели и дорогой бытовой техники, позволит добиться максимальной лояльности клиента всем торговым предприятиям сети и расширить ее ассортимент за счет других товаров длительного жизненного цикла. Несомненно, программа обеспечения лояльности клиентов и программа потребительского кредитования (ее лучше разработать совместно с каким-либо многофилиальным розничным банком) станут теми эксклюзивными дополнительными возможностями, которые не только сразу повлияют на отношение франчайзи к компании, но и привлекут новых партнеров. Создаем стиль. Брэнд торговой сети - это не только название и логотип, но и оригинальный стиль магазинов, традиции торговли. Процесс выбора и покупки должен быть интересным и захватывающим, и, к сожалению, одной компетентностью продавца здесь не обойтись. Придется тщательно исследовать рынок, не грех, кстати, посмотреть успешные инновации у конкурентов и в конце концов найти свой стиль оформления магазинов и «правила» торговли. Не мешает также поинтересоваться: а какие пожелания к стилю есть у вендоров и какими деньгами они готовы помочь? Конечно, оформление в едином стиле десятков магазинов - очень значимая статья расходов, но это необходимая и весьма важная часть марки розничной торговой сети.

Как же все это реализовать?

К сожалению, из центрального московского офиса весь комплекс задач не решить. Управление розничной сетью никак не обойдется без региональных представителей, особенно на первом этапе, когда франчайзи не стремятся работать эффективно, а франчайзер проводит региональные коммуникационные кампании, внедряет на местах новые схемы стимулирования и изменяет стиль оформления торговых предприятий. На мой взгляд, наиболее эффективна структура, когда региональный представитель работает не только с торговыми предприятиями своей зоны, но и контактирует напрямую с местным отделением банка, участником программы потребительского кредитования, и одним или несколькими местными рекламными агентствами.

7/франчайзинг - не способ сбыта товара, а способ распространения бизнеса

Дмитрий Чуркин,  
директор консультационной группы «Эволюция», Самара

## Франчайзинг

Франчайзинг как форма партнерства выгоден, если франчайзер обладает суперпопулярной товарной маркой или предлагает под своей маркой уникальные товары (услуги), дающие очень высокий доход. Тогда в сотрудничестве будут заинтересованы сами франчайзи, и лишь тогда они захотят работать только с конкретной торговой маркой. Ошибка многих оптовиков в том, что они пытаются ординарный товар распространять на основе франчайзинга. К тому же они не учитывают и то обстоятельство, что франчайзинг - не способ сбыта товара, а способ продвижения и распространения бизнеса, обладающего рядом уникальных конкурентных преимуществ.

Именно франчайзер создает собственный успешный продукт или услугу, исследует и развивает бизнес, тратит большие деньги на его продвижение, заботится о хорошей репутации и узнаваемом имидже. И только после того, как компания доказала работоспособность своей бизнес-концепции, она начинает предлагать предпринимателям купить ее франшизу. Как видно из кейса, ничего подобного компанией сделано не было.

Я считаю, что в качестве региональных представителей должны быть созданы фирмы - ООО с 100-процентным контролем капитала со стороны материнской компании. Только с помощью жесткой вертикали можно контролировать работу регионов, организовать единую политику продвижения продуктов компании и систему обучения. Кстати, слишком больших затрат это не потребует: открыть фирму в регионах дешево, помещения достаточно брать в аренду, а она там недорогая. Основные затраты, естественно, придется на подбор и обучение персонала.

## Продукт

Насколько я понял из кейса, сейчас компания наиболее активно развивает направление кухонной бытовой техники. Для опта это действительно оправданно, однако розница совершенно меняет приоритеты: здесь на первый план выходит кухонная мебель. А техника лишь приложение к кухням, и это придется учитывать при формировании ассортимента в регионах.

## Подразделение в компании, контролирующее регионы

Необходимо создать самостоятельный отдел (департамент) в компании, подчиненный напрямую ее генеральному директору. Функции, права и обязанности отдела, взаимодействие его с другими подразделениями нужно тщательно зафиксировать в документах. Это позволит сгладить конфликт с оптовыми службами. Возглавить розничное подразделение должен профессионал, имеющий опыт работы с мебельным ассортиментом. Такого специалиста надо «перекупить» у конкурентов и дать ему карт-бланш для формирования команды.

## Стратегия продвижения продукта в регионах

Компания, очевидно, работает в сегменте рынка импортных кухонь с ценовым диапазоном \$300-500 за погонный метр. Однако региональные рынки насыщены такими кухнями.

Следовательно, чтобы привлечь покупателя, надо дифференцироваться не по ценовым, а каким-то другим признакам.

Гарантийный срок товара. По статистике, кухонная техника не ломается в среднем пять лет (процент отказов ранее этого срока небольшой). А вот мебель служит гораздо дольше. Значит, необходимо дистанцироваться от конкурентов по сроку гарантии - пять лет (в регионах более полутора лет никто не дает). Это, конечно, потребует индивидуальных договоренностей с местными сервисными центрами, но выгода с лихвой окупит затраты.

Сопутствующие товары. Под лозунгом «Все для кухни!» в региональных салонах можно продавать и сопутствующие товары: столовую и кухонную посуду, бытовую технику (микроволновки, комбайны и проч.), различные кухонные аксессуары, подходящие по стилю и гамме к предлагаемому ассортименту мебели. Обязательно надо продумать поставку таких кухонных столов и стульев, которые будут гармонировать с кухнями. Это удобно для клиента и позволит ему на самом деле решить все «кухонные» проблемы в одной фирме. Самые экологичные кухни. Возможно, стоит получить серьезный экологический сертификат на кухонную мебель, а затем активно это разрекламировать.

#### Продвижение торговой марки

Компания должна заняться централизованной рекламой своих салонов, активно позиционирующей торговую марку по диверсифицирующим признакам. Реклама в местной прессе также проводится из бюджета головной компании.

Кроме того, необходимо «прощупать» регионы и в первую очередь открывать магазины там, где идет активное строительство коммерческого жилья: по статистике, новые кухни чаще покупают собственники таких квартир.

#### Долгосрочная стратегия (третий горизонт роста по McKinsey)

На региональных рынках начинают появляться российские кухни, произведенные по западным технологиям и на импортном оборудовании. Эти кухни находятся в ценовом диапазоне \$170-250, причем по качеству ничем не уступают 500-долларовым, а по модификациям нередко и превосходят импортные образцы. В недалеком будущем (три-пять лет) эти кухни составят серьезную конкуренцию импортным образцам - от \$300 до \$500 - по всей России. Поэтому я уверен, что в дальнейшем компании стоит задуматься о собственном производстве и мощной дизайн-службе.

#### 8/центр доходов или профит-центр

Алексей Демин,  
директор ООО ТПК «Техпром», Новосибирск

Следует раз и навсегда отказаться от идеи работать на условиях франчайзинга. Так компания только помогает предпринимателям организовывать чужой бизнес, а они могут в любой момент отказаться от ее услуг (конкуренты предлагают то же самое по тем же ценам или дешевле, а

торговая марка немногого стоит). Я убежден, что не сделали они этого до сих пор по двум причинам: во-первых, нет контроля со стороны компании, а во-вторых, не надо делиться прибылью (пока).

Что касается эффективности отдела по розничным продажам, то в линейно-функциональной организационной структуре проблем избежать сложно. Новое направление - это дополнительная работа, нововведения, иная специфика, что, несомненно, дестабилизирует работу сотрудников, особенно если она дополнительно никак не оплачивается. Отсюда естественное желание отбросить розничное направление на периферию стратегических интересов компании.

Конечно, дочернюю компанию можно и не открывать, но придется выделить розничное направление в отдельную бизнес-единицу. Надо только определить, будет ли это центр доходов или профит-центр.

Если весь ассортимент в магазины станет поставлять компания, то розничное направление следует выделить в центр доходов. В этом случае руководитель направления отвечает за доход, а не прибыль. А если поставщиков окажется несколько, направление лучше преобразовать в профит-центр - тогда руководитель будет отвечать за прибыль. Но здесь, по моему мнению, неизбежны трения между сбытовиками оптового направления и снабженцами розничного направления.

Кроме того, чтобы верно определить тип и структуру бизнес-единицы, необходимо учитывать и другие обстоятельства. Кто будет отвечать за продвижение брэнда, стимулирование сбыта, кредитование розничного направления и другие расходы? Ведь чем больше расходных статей подотчетно руководителю розницы, тем больше оснований для выделения профит-центра.

## 9/контроль за оборотом

Владимир Бобровский

На самом деле постоянный контроль продаж нельзя назвать наиболее удачным способом проверки - это потребует дополнительных человеческих и материальных ресурсов. Гораздо эффективнее установить минимальный уровень оборота, который позволит партнеру сохранить статус франчайзи. Причем информацию о месячном обороте партнера необходимо внести в договор: четкая привязка партнера к обороту стимулирует более активное продвижение продукции компании. Такой ход, конечно, не защитит на 100% от вылазок конкурентов, но позволит контролировать хотя бы запланированный партнером оборот.

Кроме того, я бы предложил ужесточить контроль над действиями партнера за счет использования общей (с розничным отделом компании) программы учета. Она позволит контролировать движения товара по складу каждого партнера в онлайн-режиме. Безусловно, запуск этого механизма обойдется гораздо дороже, чем внесение поправки к договору с франчайзи. Но здесь есть и свои преимущества: единая информационная система позволит избежать проблем с получением информации об оборотах партнеров с точностью до одного дня. Если выяснилось, что, например, у партнера X дела идут прекрасно, а у партнера Y, который находится в том же регионе, не очень, то стоит задуматься: а не отправить ли ревизию к партнеру Y? Система также упростит заказ продукции и обеспечит постоянный приток маркетинговой информации.

Что касается розничного отдела компании, то я уверен: создавать дочернюю фирму нет смысла, необходимо только откорректировать свою систему управления. Розничный отдел в компании, по большому счету, должен состоять из трех-пяти человек. Они займутся приемом и обработкой заказов, будут заключать договоры с франчайзи и контролировать исполнение, обеспечат техническое сопровождение (консультации), проведут PR-акции для закрепления в сознании конечных покупателей брэнда компании, наладят связь нового отдела с остальной компанией... Поскольку с вопросами опта новый отдел не связан, ему очень важно утвердиться внутри компании, заставить изменить отношение других сотрудников к розничному направлению. Здесь многое зависит от руководителя отдела: как он видит будущее розницы?

Судя по всему, в компании пока нет четкого представления о том, что розница - это другая форма торговли. А ведь наличие сети розничных салонов автоматически делает бизнес более безопасным, доходным и прогнозируемым. Напротив, жесткая привязка к опту уместна лишь в том случае, если не задумываться о недалеком будущем, когда придут иностранные компании со своими взглядами на норму рентабельности - что, кстати, уже произошло в сегменте продовольственных товаров.

10/в розничном секторе изобрести и удержать серьезное конкурентное преимущество очень сложно

Владимир Коровкин,  
заместитель генерального директора по разработке рекламных кампаний РАВИ  
(«Рекламное агентство Видео интернешнл"»)

На мой взгляд, компания не решается инвестировать серьезные средства в развитие розничного направления. И в этом кроется ее основная проблема: без финансовых вливаний развитие полноценной розничной сети при нынешнем состоянии рынка невозможно. Конечно, в розничном секторе придумать что-то новенькое, чтобы добиться серьезного конкурентного преимущества, а особенно его удержать, очень сложно. Тем важнее создать цельную концепцию, которая сделает сеть привлекательнее для потребителя и продвинет марку.

Модель франчайзинга, я убежден, для современной России в принципе достаточно сомнительна, недаром ее почти не используют крупные сети. Это либо модель прошлого (в описанном в кейсе варианте, когда магазины привлекаются лишь льготными поставками - насколько я понимаю, сейчас розница не испытывает особых проблем с поставщиками, скорее наоборот), либо модель будущего, когда операторы магазинов начнут платить большие деньги за марку и формат (пока что вроде бы значимых положительных примеров такого рода нет). В любом случае похоже, что компания рассматривает розницу как инструмент повышения оптовой маржи. Судя по всему, и дальше планируется использовать оптовую компанию как единственный канал поставок.

Я считаю, что это - тупиковый путь, который рано или поздно приведет либо к снижению эффективности оптового бизнеса (в кейсе отмечалось, что оптовикам невыгодно работать с большой линейкой, необходимой для розницы), либо к проигрышу конкурентам в рознице. Кстати, примеры таких розничных сетей, основанных производителями или оптовиками, есть на рынке Москвы: «36,6» (фармацевтическая компания «Время»), ICN (одноименная фармацевтическая компания), «Ригла» (дистрибуторская компания «Протек»). И чем во всех случаях продукция, поставляемая материнской компанией, составляет лишь часть ассортимента сетей - очевидно, что без расширения количества поставщиков оставаться в рознице конкурентоспособным невозможно.

#### План действий

Примите стратегическое решение о развитии розничного бизнеса.  
Выделите розничный бизнес в самостоятельную компанию, разработайте ее бизнес-план, определите инвестиционный бюджет. (Необходимо исходить из среднесрочного горизонта окупаемости четыре-пять лет.)

Относитесь к розничной компании как самостоятельной бизнес-единице, выстраивая ее работу с оптовой на тех же условиях, что и с другими поставщиками («право первой ночи» предоставляйте материнской компании лишь при прочих равных). Максимум, на что можно пойти, - выделить определенную обязательную квоту закупок у материнской компании, не больше половины ассортимента по обороту, причем эта квота соблюдается только при рыночных условиях поставки (цена, срок, ассортимент и т. п.).

Разработайте концепцию марки и ее продвижение. Полагаю, что для этого необходимо все-таки ориентироваться на собственные магазины, а не на франчайзинг.

Хочу еще раз подчеркнуть, что создать розничную сеть без серьезных затрат на современном российском рынке уже невозможно. Необходимо принять однозначное стратегическое решение и иметь волю, чтобы его реализовать. Причем следует признать, что розница будет совершенно самостоятельным бизнесом, а не каналом разгрузки или повышения маржи опта. В противном случае проект обречен на провал.

## 11/библия развития розничной сети

Алексей Губарев,  
финансовый директор компании «Уездный ряд», Санкт-Петербург

Возможно, укрепления позиции компании «К» на оптовом направлении можно добиться с помощью ряда мер:

- подписать соглашение с участниками оптового рынка о пороге рентабельности и практике непереманивания клиентов (монополизация продаж);
- объединить усилия с рядом российских и зарубежных оптовых игроков, чтобы за счет объемного заказа добиться наиболее выгодных условий у производителей бытовой техники и мебели (монополизация-олигополизация закупок);
- контактировать с таможней по поводу закрытия «серых» схем конкурентов и регулярно информировать ГТК о текущих ценах на импортируемую продукцию;
- усилить сервисную составляющую оптовых продаж;
- объединиться с региональными, более мелкими оптовиками;
- регулярно проводить мониторинг рынка оптовых продаж.

Стратегией компании на оптовом направлении прежде всего должно стать формирование сильного брэнда - компании-импортера и оптовика.

Однако это не значит, что нашей компании следует отказаться от франчайзинга и начинать строительство своей розничной сети магазинов. Ведь в настоящий момент франчайзинг приносит определенную прибыль и выгоды. Необходимо лишь внести корректировки в его программу.

На мой взгляд, стоит разработать бонусную систему продаж - как для магазинов (розничных точек), так и для продавцов. Например, ввести систему очков за каждую проданную единицу товара. Продал 50 кухонь - 51-я тебе в подарок: хочешь - продай ее, а хочешь - забирай домой. Уверен, что при таком подходе продажи подскочат.

В то же время необходимо усилить контроль, в том числе бухгалтерских документов партнеров. Причем в договоре франчайзинга зафиксировать право оптовой компании проверять записи книги продаж, ленты кассового аппарата, учетные регистры и т. п.

Кроме того, я рекомендую нашей оптовой компании упростить систему заказов. Клиентам будет удобнее сделать заказ по интернету или по электронной почте.

Но основное внимание компании все-таки следует уделить развитию собственной розничной сети.

Как мне кажется, рынок розничных продаж мебели и бытовой техники сейчас переживает период бурного роста: меняется культура розничных продаж, растут доходы населения.

Мини-студии, shop-in-shop да и просто отдельные магазины площадью от 50 до 300 кв. м при вложении от \$10 до \$30 тыс. окупают себя за полгода. Схема стандартная: в арендованных магазинах выставить популярные модели с широким выбором расцветки, модели, комплектации и т. д. Собственные магазины - это 100-процентная отдача в пользу оптовой компании «К» от всех розничных продаж, первичная информация о потребительских предпочтениях, прозрачность деятельности, гибкость в управлении.

Как показывает опыт развития розничных сетей, особое внимание следует уделить оформлению магазина (логотип, окраска здания, подсветка, транспаранты и перетяжки на подъездах и основных магистралях), организации продаж в кредит, обучению персонала и проч.

Но самое главное: для полноценного развития розничного направления нужны другие специалисты. Поэтому в начале реструктуризации стоит выделить розничный проект в отдельное направление - например, отдел по развитию розничного направления с непосредственным подчинением руководству оптовой компании. Когда же потребуются разделение финансовых, управленческих и маркетинговых потоков, отдел придется выделить в самостоятельную аффилированную структуру - всему свое время.

Прежде всего компании «К» необходимы маркетинговая оценка стратегической перспективы развития собственной розничной сети и сам проект - «библия» развития розничной сети: без четкого тактического плана и наработанных составляющих, как у сети McDonald's, далеко не уйдешь. А для планомерного развития розничного направления у компании есть хорошие финансовые возможности: прибыль от основной деятельности - оптовых продаж и хорошая репутация для получения кредита от финансовых институтов.

## 12/квазифранчайзинг

Елена Колядко,  
Москва

Избранная компанией модель взаимоотношений с розничными торговцами не является франчайзингом в строгом смысле слова, это скорее некий квазифранчайзинг. Дело в том, что настоящий франчайзинг предполагает как контроль со стороны франшизодателя, так и выплату ему роялти. А в отношениях компании с франчайзи нет ни того, ни другого.

На мой взгляд, контролировать партнера необходимо для того, чтобы действия какого-то одного торговца не повредили репутации всей торговой марки. А выплата роялти вообще могла бы привести к другим результатам сотрудничества. Тем более что введение платы за пользование торговой маркой и получение набора услуг (консультации, помощь в обучении и т. п.) имело бы определенное психологическое воздействие на франчайзи: зачастую больше ценится то, что достается бесплатно.

Можно также предложить компании сочетать роялти с дополнительными скидками на отгружаемую продукцию. Если сумма скидок окажется приблизительно эквивалентной размеру роялти, то лояльность розничных торговцев повысится при том же финансовом результате. Конечно, в этом случае речь идет о фиксированной сумме роялти.

Чтобы лучше разобраться в ситуации, попробуйте посмотреть на нее глазами розничных торговцев. Для начала сравните условия поставок, предлагаемые компанией, со среднерыночными. Иными словами, ответьте на вопрос: за что торговцам предлагается заплатить свободой выбора поставщика? Если оптовики-конкуренты легко перебивают предложения компании дополнительной скидкой или более оперативной доставкой, то наверняка эти предложения не слишком далеки от среднерыночных. А разработанная компанией торговая марка, видимо, не поддерживается активными маркетинговыми мероприятиями. Тогда какой смысл партнерам отказываться от выбора поставщика?

На мой взгляд, желание компании выйти на розничный рынок вполне объяснимо. Чем меньше посредников стоит между производителем и конечным покупателем - тем больше достанется

каждому из них. Однако предпринятый квазифранчайзинг, в сущности, не являлся попыткой выйти на розничный рынок. Это скорее попытка расширения круга фирм-покупателей, при том что компания сохраняет свой статус оптовика.

### Привлечение партнеров и создание розничных фирм

Для выхода на розничный рынок я бы предложила следующую модель: компания ищет партнеров в регионах и создает предприятия, в которых ей будет принадлежать от 51% акций (это позволит контролировать предприятия). Партнеры предоставляют помещение, где разместится торговая точка, а компания, например, вносит свой основной вклад товарами или оборотными средствами (что, по сути, одно и то же, особенно с учетом практики отсроченных платежей). Что касается торговой марки, то можно включить ее во вклад компании как учредителя (акционера) или установить за пользование брэндом отдельную плату.

### Формат торговли

Чтобы лучше охватить рынок, стоит установить два основных формата торговли - обслуживание класса премиум и эконом-класса. Кстати, достаточно использовать одно и то же название торговой марки, например «XXX-люкс» (или просто «XXX») и «XXX-эконом». Естественно, по сравнению с магазинами класса премиум торговые точки эконом-класса можно разместить в менее удобных местах и скромно оформить. Такие магазины будут напоминать магазин-склад, и компании-оптовика я бы предложила слоганы: «Зачем переплачивать посреднику?» или «У оптовика - по оптовым ценам». Такой рекламный ход смотрится очень выигрышно.

На мой взгляд, перед тем как открывать торговые точки в разных городах, компании стоит проконсультироваться с местными партнерами. Они хорошо знают свой рынок, представляют структуру розничной торговли мебелью и бытовой техникой и помогут компании подобрать оптимальный формат магазина.

### Интернет-технологии

Грамотное использование интернет-технологий, несомненно, существенно увеличивает объем продаж. Причем я имею в виду не только банальную интернет-торговлю.

В первую очередь стоит предложить компании организовать интернет-магазин. К сожалению, на сайтах многих сетей, торгующих бытовой техникой, нет детальных описаний товара и фотографий. Поэтому я предлагаю сделать по-настоящему информативный сайт и таким образом привлечь потенциальных клиентов.

Что касается торговли мебелью и особенно мебельными комплексами, куда встроена бытовая техника, то здесь лучше разработать для клиентов специальную программу. Как правило, покупка мебели со встроенной техникой (скажем, полная замена всего кухонного оборудования) - это серьезный вопрос, который нельзя решать впопыхах, в суете магазинов. Совсем другое дело - заниматься им дома за компьютером, в спокойной обстановке.

С помощью такой программы пользователь не только набирает «корзину» товаров и узнает ее стоимость, но и получает дополнительную информацию (подсказки), чтобы не ошибиться в

выборе компонентов. Я бы посоветовала сделать программу, которая запоминает последний набор: так клиенту будет удобнее продолжить поиск оптимального варианта.

### Изменения внутренней структуры компании

Необходимо создать небольшой отдел (примерно два-три человека), который будет курировать дочерние предприятия: получать и анализировать отчетность, периодически проводить инспекции, искать новые регионы и партнеров. Однако все локальные вопросы, включая взаимодействие с покупателями, поиск и наем персонала и т. п., должны решаться самими дочерними компаниями.

### Указатели

#### Указатель ключевых слов

Борьба с воровством, передачей заказов «налево»  
Воспитание лояльности 77-103  
Борьба с диктатом поставщика  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 297-316  
Вирусный маркетинг  
Вирус для туриста 164-191  
Вывод на рынок нового продукта  
Мобильный дебютант 192-206  
Слабо действующее лекарство 207-229  
Идеи для компаний, производящих пластиковые окна  
Воспитание лояльности 77-103  
Идеи для компаний, работающих на фармацевтическом рынке  
Слабо действующее лекарство 207-229  
Идеи для компаний, торгующих канцелярскими принадлежностями  
Муки творчества 127-161  
Идеи для магазинов компьютерной техники  
Ответный год 317-346  
Идеи для магазинов «Товары для дома»  
Эксперименты с ассортиментом 347-376  
Идеи для магазинов, торгующих кухонной мебелью  
Кухни на показ 230-257  
Идеи для продвижения сотовых телефонов  
Мобильный дебютант 192-206  
Идеи для производителей бытовой техники  
Дело техники 260-277  
Идеи для сетей, торгующих электротоварами  
Провод для раздумий 278-296  
Идеи для турагентств  
Вирус для туриста 164-191  
Контроль  
Воспитание лояльности 77-103  
Временные дыры 55-76  
Повышение эффективности отдела продаж, отдела по работе с клиентами

Дифференцированная зависть 16-54  
Временные дыры 55-76  
Воспитание лояльности 77-103  
Мастера объяснений 104-126  
Муки творчества 127-161  
Поиск ниши  
Ответный год 317-346  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 297-316  
Эксперименты с ассортиментом 347-376  
Продвижение  
Вирус для туриста 164-191  
Мобильный дебютант 192-206  
Кухни на показ 230-257  
Дело техники 260-277  
Эксперименты с ассортиментом 347-376  
Слабо действующее лекарство 207-229  
Противостояние национальным ритейлерам  
Ответный год 317-346  
Работа с рекламациями  
Мастера объяснений 104-126  
Работа с розничными сетями  
Дело техники 260-277  
Развитие творческого подхода у сотрудников  
Муки творчества 127-161  
Система мотивации  
Дифференцированная зависть 16-54  
Временные дыры 55-76  
Воспитание лояльности 77-103  
Мастера объяснений 104-126  
Муки творчества 127-161  
Создание и управление розничной сетью  
Провод для раздумий 278-296  
Эксперименты с ассортиментом 347-376  
Почувствуйте розницу 377-407  
Стратегия развития  
Дело техники 260-277  
Провод для раздумий 278-296  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 297-316  
Ответный год 317-346  
Эксперименты с ассортиментом 347-376  
Почувствуйте розницу 377-407  
Тайм-менеджмент  
Временные дыры 55-76  
Управление ассортиментом  
Эксперименты с ассортиментом 347-376  
Франчайзинг  
Почувствуйте розницу 377-407

Указатель имен

Агудалин Алексей, студент Сибирской академии государственной службы

Лекарство от дистрибуторской зависимости 309-310  
Албитов Андрей, руководитель отдела продаж департамента консалтинга агентства «Росбизнесконсалтинг»  
Вирус для туриста 177-180  
Алексеев Андрей, главный специалист ООО «Черкасский ДОК»  
Вирус для туриста 190-191  
Алехин Алексей, менеджер по работе с клиентами ЗАО «Корпорация „Парус“»  
Ответный год 336-341  
Алехин Петр, заместитель главного инженера проекта АО «Казцинк» (ТОО «Казцинктех») Дифференцированная зависть 50-51  
Алиев Рауф, менеджер проектов компании «Росбизнесконсалтинг» («РБК софт») Временные дыры 73-74  
Анненков Алексей, начальник отдела маркетинга компании Kleo Воспитание лояльности 91-92  
Артемова Елена, ведущий специалист по технологии продаж ООО «Топ-книга» Эксперименты с ассортиментом 364-365  
Арутюнов Степан, специалист по маркетингу и PR группы компаний «Техноспортцентр», Санкт-Петербург  
Дифференцированная зависть 37-38  
Астафьева Наталия, офис-менеджер ЗАО «Открытые технологии 98» Воспитание лояльности 84-85  
Бабурина Маргарита, директор по персоналу компании «Московские окна» Воспитание лояльности 81-84  
Баула Антон, заместитель генерального директора ООО «Акси» Воспитание лояльности 95-96  
Бельская Елена, менеджер по работе с клиентами ООО «Директ стар» Лекарство от дистрибуторской зависимости 304-306  
Бельчанинова Наталья, начальник отдела оптовых продаж ООО «Русские гвозди» Воспитание лояльности 94  
Белякин Андрей, директор по продажам группы компаний «Торговое оборудование» Дифференцированная зависть 41-44  
Муки творчества 131-136  
Вирус для туриста 168-171  
Дело техники 275-277  
Бобров Андрей, руководитель отдела стратегического планирования и маркетинговой аналитики компании «Наяда», Москва Почувствуйте розницу 382-385  
Бобровский Владимир Почувствуйте розницу 399-400  
Богза Александр, начальник отдела развития региональных и экспортных продаж ОАО «Вимм-Билль-Данн» Временные дыры 68-70  
Боровков Олег, гендиректор компании «Одинцовские окна» Воспитание лояльности 86-87  
Мастера объяснений 124-125  
Бояков Андрей, Челябинск Провод для раздумий 295-296  
Брагина Татьяна, коммерческий директор компании «Евроокна» Мастера объяснений 104-108  
Букин Алексей, заместитель генерального директора ЗАО «Страховое общество „Прогресс-Нева“» Временные дыры 59-60  
Бянкин Андрей, начальник отдела аналитики и исследований рынка компании «М.Видео» Дифференцированная зависть 51-52  
Воспитание лояльности 87-89

Ответный год 323-325  
Ваганов Дмитрий, ИТ-специалист дистрибуторской компании «Влади»  
Воспитание лояльности 94  
Васина Елизавета, арт-директор ООО «Каладиум - Норд»  
Муки творчества 148-149  
Ватугин Сергей, управляющий агентства «1001 тур»  
Вирус для туриста 164-167  
Виткевич Наталья, финансовый директор группы компаний «Наш мир»  
Ответный год 321-323  
Витрук Герман, исполнительный директор Ассоциации развития строительства  
Эксперименты с ассортиментом 361-362  
Витт Майкл  
Вирус для туриста 185-186  
Воеводина Ирина, директор департамента абонентного обслуживания консалтинговой группы «Пеликан»  
Воспитание лояльности 100-102  
Воронцов Сергей, коммерческий директор брянского филиала ОАО «Единая Европа - холдинг»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 310-312  
Ворыхалов Антон, руководитель аналитического центра «Эксперт-Сибирь»  
Ответный год 335-336  
Воскресенский Андрей, руководитель отдела сбыта ЗАО «Полимед-111»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 303-304  
Гаврилова Наталья, менеджер по экспорту ЗАО МПБК «Очаково»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 307-309  
Гарипов Динар, директор компании АУЕ, Казань  
Вирус для туриста 187-188  
Гиндулина Людмила, директор ООО «Два льва»  
Муки творчества 142-146  
Вирус для туриста 191  
Кухни на показ 256-257  
Годин Сет  
Вирус для туриста 185  
Голубцов Денис  
Почувствуйте розницу 387-388  
Горячев Роман, ИТ-менеджер агентства ZERO Headline Advertising, Санкт-Петербург  
Временные дыры 74-76  
Грачев Андрей, директор по развитию ЗАО «СТБ - Платежная система»  
Провод для раздумий 292-293  
Григорьева Ольга, студентка факультета менеджмента Государственного университета - Высшей школы экономики  
Ответный год 325-328  
Громова Татьяна, исполнительный директор, ведущий бизнес-тренер компании «Центр обучения, развития и оценки персонала „Стимул“», Москва  
Временные дыры 72-73  
Губарев Алексей, финансовый директор компании «Уездный ряд», Санкт-Петербург  
Почувствуйте розницу 402-404  
Губкин Антон, финансовый директор компании «Энфорта» (ЗАО «Престиж-интернет»)   
Дифференцированная зависть 20-22  
Гэд Томас  
Слабо действующее лекарство 217, 218  
Дарусенков Георгий, менеджер проектов компании Rockwool  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 316  
Эксперименты с ассортиментом 365-366  
Демин Алексей, директор ООО ТПК «Техпром», Новосибирск  
Почувствуйте розницу 398-399  
Денисенко Маргарита, директор по персоналу банка «Дельтакредит»

Дифференцированная зависть 16-20  
Дробиз Вадим, член совета директоров холдинга «Винный мир»  
Временные дыры 76  
Дронов Виктор, старший менеджер отдела корпоративных продаж компании Deacom  
Ответный год 329-332  
Дьячкова Евгения, начальник отдела по работе с персоналом Московской межбанковской валютной биржи  
Дифференцированная зависть 46-50  
Егоров Владимир, директор по маркетингу объединения «Стройкомплект»  
Слабо действующее лекарство 220-222  
Елизаров Дмитрий, замдиректора НП Содействие»  
Воспитание лояльности 98-100  
Ефимов Андрей, начальник отдела сбыта компании «СИА Интернейшнл-Челябинск»  
Временные дыры 60-63  
Жемчужникова Анастасия  
Временные дыры 66-67  
Запевалов Денис, руководитель проектов консалтинговой группы «Пеликан»  
Провод для раздумий 285-288  
Захаров Сергей, независимый консультант  
Мобильный дебютант 205  
Змихновская Олеся, генеральный директор маркетинговой компании «Гамма-консалтинг»  
Мобильный дебютант 198  
Зябликов Олег, менеджер по продуктам департамента маркетинга Хоум кредит энд финанс банка  
Дифференцированная зависть 39-41  
Иванов Дмитрий, консультант-фрилансер по вопросам управления, Москва  
Почувствуйте розницу 386-387  
Иванова Анна, бизнес-тренер, коуч-консультант  
Временные дыры 63  
Ильясов Марат, начальник бюро маркетинга ОАО «Биосинтез»  
Слабо действующее лекарство 222-224  
Исаев Михаил, инструктор регионального отдела аппарата политической партии «Союз правых сил», Москва  
Дифференцированная зависть 26-28  
Кадышева Елена, заместитель директора по маркетингу и кадрам ООО «Интернешенел трейдинг компани»  
Провод для раздумий 288-292  
Калашникова Елена, руководитель проектов, Кемерово  
Дифференцированная зависть 22-24  
Канищев Алексей, начальник отдела по работе с филиалами КПКГ «Нирлан-новосел»  
Кухни на показ 257  
Каньгин Владимир  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 313-314  
Капаца Юрий, управляющий компании «Рикардо-Джовани»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 298-301  
Каправчук Анна, ведущий специалист рекламно-информационного отдела ОАО «Ангарское управление строительства»  
Кухни на показ 242-250  
Карабинин Руслан, менеджер компании Premier, Новосибирск  
Муки творчества 150-151  
Климанов Игорь, руководитель отдела развития торгового дома «Биомастер»  
Слабо действующее лекарство 227-228  
Клинскова Анна, начальник управления по развитию бизнеса группы компаний «Армадилло», Москва  
Дифференцированная зависть 28-33

Козуля Игорь, директор департамента маркетинга и рекламы ООО «Холдинговая компания „Гранул“»  
Слабо действующее лекарство 216-217  
Кокаев Вячеслав, директор по информационным технологиям и бизнес-процессам компании «Анэкс»  
Временные дыры 64-65  
Колядко Елена, Москва  
Почувствуйте розницу 404-407  
Коновалов Сергей, генеральный директор компании «Хайту»  
Воспитание лояльности 95  
Коровкин Владимир, заместитель генерального директора по разработке рекламных кампаний РАВИ («Рекламное агентство „Видео Интернешнл“»)   
Почувствуйте розницу 400-402  
Котов Сергей, водитель ООО РСР-3, Екатеринбург  
Дело техники 272-273  
Круподеров Владислав, директор компании «Джет»  
Мобильный дебютант 197  
Кубраков Игорь, старший системный аналитик ОАО «Вымпелком»  
Вирус для туриста 190  
Кубракова Анна, агент пассажирской службы авиакомпании Lufthansa  
Вирус для туриста 190  
Кудрявцев Антон, студент факультета бизнеса НГТУ  
Ответный год 332-335  
Кудрявцев Михаил, директор по маркетингу компании «Табер трейд»  
Эксперименты с ассортиментом 347-351  
Кудяев Олег, генеральный директор сети магазинов «Плазма»  
Ответный год 317-321, 325, 329  
Кузьменко Виктория, начальник отдела стандартизации холдинга «Марта»  
Мастера объяснений 111-113  
Курилова Юлия, менеджер отдела сопровождения ООО «АПИ-Плюс»  
Слабо действующее лекарство 228-229  
Лазарев Александр, заместитель директора компании «Народная медиагруппа»  
Кухни на показ 250-252  
Лебедев Артем, директор по развитию бизнеса компании «Айтек»  
Временные дыры 56-59  
Макеенков Юрий, коммерческий директор торговой сети «Электра»  
Мастера объяснений 118-119  
Максимова Татьяна, менеджер по рекламе и маркетингу научно-производственного предприятия «Навгеоком», Москва  
Муки творчества 157-161  
Вирус для туриста 182-184  
Кухни на показ 234-241  
Дело техники 264-269  
Максутов Ринат, консультант мобильного кредитного офиса Банка Москвы  
Мобильный дебютант 201-202  
Манин Дмитрий, коммерческий директор компании «Двери Юнион»  
Эксперименты с ассортиментом 357-361  
Мартыанов Артем, менеджер по развитию дилерской сети компании ЭТМ  
Провод для раздумий 282-285  
Машкалов Сергей, директор ООО «Строев» Провод для раздумий 293  
Машковцев Сергей, специалист по оценке персонала группы предприятий «Омский бекон»  
От составителя 10-11  
Вирус для туриста 189-190  
Мельников Александр, логист ЗАО «Л'Ореаль», Москва  
Дифференцированная зависть 24-26

Мещанинов Николай, руководитель направления продажи мебели и бытовой техники московской оптовой компании  
Почувствуйте розницу 378-382  
Минин Сергей, маркетолог-аналитик информационного агентства «Балтийский исследовательский центр»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 312-313  
Михайлов Алексей, директор риэлтерской компании «Доброе дело»  
Воспитание лояльности 85  
Михайлов Кирилл, глава представительства компании Soutec в России  
Мобильный дебютант 192-196  
Монин Антон, директор по развитию ООО «Рена компьютер»  
Муки творчества 151-155  
Монсада Антуан, частный консультант, Барселона  
Вирус для туриста 181  
Морейнис Аркадий, директор сайта Price.ru  
Вирус для туриста 174  
Морозовский Юрий, директор по маркетингу компании Connectors amp; Engineering  
Мастера объяснений 116-118  
Мотин Александр, студент экономического факультета  
Мобильный дебютант 199  
Мурашов Дмитрий, генеральный директор компании «Тесли»  
Провод для раздумий 279-281  
Нанскани Вадим, руководитель отдела продаж  
Дифференцированная зависть 44-45  
Никулина Елена, руководитель проекта группы компаний Betone, Иркутск  
Дифференцированная зависть 33-36  
Обухова Кира, PR-менеджер компании «Комкон-СПб»  
Вирус для туриста 186  
Оганезов Сергей, генеральный директор компании «Комтрансавто»  
Эксперименты с ассортиментом 374-375  
Орехова Варвара, студентка РЭАим. Г. В. Плеханова  
Воспитание лояльности 102-103  
Орлов Александр, генеральный директор ООО «Оптима-М»  
Мобильный дебютант 200  
Слабо действующее лекарство 225-227  
Эксперименты с ассортиментом 375-376  
Орлов Артем, главный юрисконсульт ОАО КМПО, Казань  
Муки творчества 147-148  
Орлова Инга, тренер компании «Энергокаскад»  
Вирус для туриста 181-182  
Павлов Иван  
Временные дыры 72  
Пенкин Валерий, начальник отдела ООО ЦУМ  
Воспитание лояльности 98  
Мобильный дебютант 205-206  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 306-307  
Ответный год 328-329  
Перельман Георгий  
Слабо действующее лекарство 217-220  
Петров Артем, директор московского представительства ЗАО «Найфл»  
Эксперименты с ассортиментом 368-372  
Петров Михаил, директор розничной сети компании «Беби Ланж»  
Эксперименты с ассортиментом 372-374  
Пиктурный Михаил, директор по развитию ООО «Мегабит»  
Мобильный дебютант 199-200  
Подгорнов Иван, программист ИТ-компании

Мобильный дебютант 196-197  
Эксперименты с ассортиментом 362-363  
Полонская Светлана, менеджер по продажам компании Scandinavian Airlines System  
Вирус для туриста 184  
Пономарев Сергей, директор компании АКК, Барнаул  
Вирус для туриста 186-187  
Попов Евгений, директор по развитию торговой сети «Кардинал», Екатеринбург  
Дело техники 273-274  
Пронишев Евгений, начальник службы продаж ООО «Росси»  
Кухни на показ 255-256  
Расулев Денис, управляющий директор компании ITM Kazakhstan  
Временные дыры 65-66  
Румянцев Константин, генеральный директор компании «Ликор»  
Муки творчества 128-131,144-145  
Сайкин Евгений, генеральный директор рекламной группы Paramon  
Временные дыры 63  
Сазонова Ксения, начальник отдела по работе с клиентами ООО СК «Олимпия»  
Вирус для туриста 188-189  
Саратовцев Александр, директор ООО «Клинер»  
Мобильный дебютант 201  
Сафронова Ольга, менеджер ООО «Джи-фарма»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 312-313  
Себрант Андрей, вице-президент Cluve Corporation  
Вирус для туриста 176  
Секликов Юрий, директор компании «Идеограф», Санкт-Петербург  
Дело техники 270-272  
Сенин Михаил, директор представительства компании TMC  
Вирус для туриста 171-177  
Сирота Владислав, заместитель генерального директора по качеству ООО «Стэп лоджик»  
Дифференцированная зависть 52-54  
Слюняев Андрей, менеджер по маркетингу, рекламе и PR Allianz Insurance Company  
Мастера объяснений 108-111  
Смирнов Дмитрий, менеджер по работе с корпоративными клиентами коммерческого банка «Платина»  
Мастера объяснений 125-126  
Смирнова Наталья, консультант компании RSM Top-Audit  
Мастера объяснений 119-121  
Дело техники 274-275  
Соколова Марина, руководитель товарного направления ООО «Лаверна-Екатеринбург»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 301-303  
Соколухин Олег, начальник отдела маркетинга и сбыта ООО ПКЦ «Промпласт»  
Ответный год 342-343  
Соловьев Михаил, коммерческий директор ООО «Даритекс»  
Слабо действующее лекарство 212-215  
Стариков Кирилл, менеджер по продажам ООО «Синтол»  
Кухни на показ 256  
Степанов Дмитрий, заместитель директора по маркетингу и продажам торгового дома «Канцелярские товары»  
Муки творчества 136-142  
Степанов Никита  
Почувствуйте розницу 390-395  
Табаков Вадим, начальник отдела Министерства экологии  
Кухни на показ 253-254  
Танаев Владимир, директор ООО «Хантер», Екатеринбург  
Временные дыры 70-71  
Тарасенко Владислав, ведущий консультант Центра развития среднего бизнеса

Ответный год 343-346  
Тарасова Людмила, директор по маркетингу и рекламе компании «Кухнистрой»  
Кухни на показ 230-234  
Топильский Роман, менеджер по работе с VIP-клиентами компании «Скорпио-аромат»  
Муки творчества 155-157  
Траут Джек  
Мобильный дебютант 203  
Тюшин Владимир  
Почувствуйте розницу 388-390  
Улещенко Григорий, системный администратор компании «Раритет»  
Эксперименты с ассортиментом 363-364  
Улыбина Юлия, руководитель отдела управленческого консалтинга ООО «Компания „Праймконсалт“»  
Эксперименты с ассортиментом 366-368  
Усков Леонид, директор по развитию компании «Аврора», Москва  
Почувствуйте розницу 385-386  
Федоров Андрей, руководитель отдела продаж компании «Сканд-мебель»  
Ответный год 341-342  
Филиппович Владислав, менеджер по южному региону России компании «Яманучи Юроп Б. В.»  
Воспитание лояльности 93-94  
Флорен Максим, исполняющий обязанности директора по развитию ООО «Конфидент»  
Воспитание лояльности 89-91  
Хачатрян Мина, директор по маркетинговым коммуникациям ЗАО «Ситроникс»  
Дело техники 261-263  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 314-316  
Хромов Евгений, специалист по оптовым продажам ООО «Диада»  
Кухни на показ 253  
Худолей Владимир, гендиректор и совладелец компании «Наука. Техника. Медицина»  
Слабо действующее лекарство 208-211  
Цеханский-Сергеев Григорий, коммерческий директор компании «РПопт центр»  
Провод для раздумий 294-295  
Цирулев Дмитрий, начальник лаборатории испытательного центра ЗАО «Контактор»  
Воспитание лояльности 96-98  
Цицишвили Алексей, ведущий эксперт по маркетингу ОАО «Производственное объединение «Элтехника»»  
Мобильный дебютант 203-204  
Черноусова Марина, руководитель отдела продаж компании «Босфор»  
Воспитание лояльности 78-81  
Чернышев Алексей, старший менеджер сети супермаркетов «Симбирка» компании «Максима-Х»  
Кухни на показ 252-253  
Чуркин Дмитрий, директор консультационной группы «Эволюция», Самара  
Почувствуйте розницу 395-397  
Шалухина Элла, директор компании «Водоканал-инвест-консалтинг»  
Воспитание лояльности 92-93  
Шальнев Денис, старший менеджер аудиторско-консультационной группы «Развитие бизнес-систем»  
Провод для раздумий 293-294  
Швалов Владислав, директор компании «Визард-М»  
Провод для раздумий 295  
Шебек Сергей, генеральный директор ЗАО «Консалтинговая группа „Пеликан“»  
Мастера объяснений 113-116  
Эксперименты с ассортиментом 352-357  
Шершнева Надежда, маркетолог компании РБТ  
Вирус для туриста 191

Эйдельштейн Григорий, коммерческий директор компании «Виталфарм»  
Мобильный дебютант 202-203  
Юртаева Екатерина, генеральный директор Центра потребительской оценки  
Кухни на показ 254-255  
Яковцев Андрей, маркетолог 3/0 «Карелия-Восток-сервис»  
Муки творчества 149-150  
Ястребов Максим, директор тренинговой компании «Рост»  
Мастера объяснений 121-124

#### Указатель организаций и компаний

«Аврора»  
Почувствуйте розницу  
«Айтек»  
Временные дыры  
АКК  
Вирус для туриста  
«Акси»  
Воспитание лояльности 95  
Ангарское управление строительства  
Кухни на показ 242  
«Анэкс»  
Временные дыры 64  
«АПИ-плюс»  
Слабо действующее лекарство 228  
«Аптека-холдинг»  
Слабо действующее лекарство 224  
«Арбат Престиж»  
Вирус для туриста 179  
«Армадилло»  
Дифференцированная зависть 28  
Ассоциация развития строительства  
Эксперименты с ассортиментом 361  
«Атриум»  
Кухни на показ 236  
«Аэрофлот»  
Ответный год 340  
«База 25»  
Ответный год 340  
Балтийский исследовательский центр  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 312  
Банк Москвы  
Мобильный дебютант 201  
«Беби Ланж»  
Эксперименты с ассортиментом 372  
«Библио-глобус»  
Кухни на показ 236  
«Бизнес-инжиниринговые технологии»  
Мастера объяснений 119  
«Билайн»  
Мобильный дебютант 196  
«Биомастер»

Слабо действующее лекарство 227  
«Биосинтез»  
Слабо действующее лекарство 222  
«Босфор»  
Воспитание лояльности 77-103  
«Велл»  
Вирус для туриста 167  
«Визард-М»  
Провод для раздумий 295  
«Вимм-Билль-Данн»  
Временные дыры 68  
«Винный мир»  
Временные дыры 76  
«Виталфарм»  
Мобильный дебютант 202  
«Влади»  
Воспитание лояльности 94  
«Водоканал-инвест-консалтинг»  
Воспитание лояльности 92  
«Время»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 310  
Почувствуйте розницу 401  
«Вымпелком»  
Вирус для туриста 190  
«Гамма-консалтинг»  
Мобильный дебютант 198  
«Голдер Электроникс»  
Дело техники 263  
«Гранд»  
Кухни на показ 233  
«Гранул»  
Слабо действующее лекарство 216  
Государственный университет - Высшая школа экономики  
Ответный год 325  
«Дальсвязь»  
Мобильный дебютант 200  
«Даритекс»  
Слабо действующее лекарство 212  
«Два льва»  
Муки творчества 142  
Вирус для туриста 191  
Кухни на показ 256  
«Двери Юнион»  
Эксперименты с ассортиментом 357  
«Дельта кредит»  
Дифференцированная зависть 16-54  
«Дети»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 298  
«Джет»  
Мобильный дебютант 197  
«Джи-фарма»  
Лекарство от дистрибуторской  
зависимости 312  
«Диада»  
Кухни на показ 253  
«Директ стар»

Лекарство от дистрибуторской зависимости 304  
«Доброе дело»  
Воспитание лояльности 85  
«Дом + сад»  
Эксперименты с ассортиментом 347-376  
«Евроокна»  
Мастера объяснений 104-126  
«Евросеть»  
Мобильный дебютант 194, 195  
Кухни на показ 251  
Ответный год 321  
«Единая Европа - холдинг»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 310  
«Идеальная чашка»  
От составителя 14  
«Идеограф»  
Дело техники 270  
Интернешенел трейдинг компани  
Провод для раздумий 288  
«Интертекстиль»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 310  
«Ирбис»  
Ответный год 319  
«Казцинк» (ТОО «Казцинктех»)  
Дифференцированная зависть 50  
«Каладиум - Норд»  
Муки творчества 148  
«Канцелярские товары»  
Муки творчества 136  
«Кардинал»  
Дело техники 273  
«Карелия-Восток-сервис»  
Муки творчества 149  
«Кенгуру»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 298  
«Клинер»  
Мобильный дебютант 201  
Клинское ПГТО  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 310  
КМПО  
Муки творчества 147  
«Комкон-СПб»  
Вирус для туриста 186  
«Комтрансавто»  
Эксперименты с ассортиментом 374  
«Комус»  
Кухни на показ 235  
«Контактор»  
Воспитание лояльности 96  
«Конфидент»  
Воспитание лояльности 89  
«Копейка»  
Кухни на показ 234  
«К-Системс»  
Ответный год 319, 330  
«Кухнистрой»

От составителя 14  
Кухни на показ 230-257  
«Лаверна-Екатеринбург» Лекарство от дистрибуторской зависимости 301  
«Ликор»  
Муки творчества 127-161  
«Л'Ореаль»  
Дифференцированная зависть 24  
«Марта»  
Мастера объяснений 111  
«Марктауф»  
Кухни на показ 234  
«М.Видео»  
Дифференцированная зависть 51  
Дело техники 274  
Ответный год 321, 328, 331  
«Мегобит»  
Мобильный дебютант 199  
«Метро»  
Кухни на показ 234  
Министерство экологии Кухни на показ 253  
«Мир»  
Дело техники 261  
Ответный год 331, 340  
«Много.Ру»  
Ответный год 340  
Московская межбанковская валютная биржа  
Дифференцированная зависть 46  
«Московские окна»  
Воспитание лояльности 81-84  
МТС  
Мобильный дебютант 196, 200  
Дело техники 263, 274, 275  
«Навгеоком»  
Муки творчества 157  
Вирус для туриста 182  
Кухни на показ 234  
Дело техники 264  
«Найфл»  
Эксперименты с ассортиментом 368  
«Народная медиагруппа»  
Кухни на показ 250  
«Наука. Техника. Медицина»  
Слабо действующее лекарство 207-229  
«Наш мир»  
Ответный год 321  
«На яда»  
Почувствуйте розницу 382  
НГТУ  
Ответный год 332  
«Нижфарм»  
Слабо действующее лекарство 210, 223  
«Нирлан-новосел»  
Кухни на показ 257  
«Новатроника»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 310

Новая телефонная компания  
Мобильный дебютант 200  
«Норникель»  
Мобильный дебютант 200  
Объединенная финансовая группа  
Эксперименты с ассортиментом 348  
«Одинцовские окна»  
Воспитание лояльности 86  
Мастера объяснений 124  
«Окна плюс»  
Воспитание лояльности 77  
«Олимпия»  
Вирус для туриста 188  
«Омский бекон»  
От составителя 10  
Вирус для туриста 189  
«Оптима-М»  
Мобильный дебютант 200  
Слабо действующее лекарство 225  
Эксперименты с ассортиментом 375  
«Открытые технологии 98»  
Воспитание лояльности 84  
«Очаково»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 307  
«Парус»  
Ответный год 336  
«Патэрсон»  
Эксперименты с ассортиментом 351  
«Пеликан»  
Воспитание лояльности 100  
Мастера объяснений 113  
Провод для раздумий 285  
Эксперименты с ассортиментом 352  
«Первая помощь»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 299  
«Перекресток»  
Кухни на показ 234  
Эксперименты с ассортиментом 351  
«Плазма»  
Ответный год 317-346  
«Платина»  
Мастера объяснений 125  
«Полимед-111»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 303  
«Праймконсалт»  
Эксперименты с ассортиментом 366  
«Прогресс-Мва»  
Временные дыры 59  
«Пром пласт»  
Ответный год 342  
«Протек»  
Слабо действующее лекарство 224  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 310  
Почувствуйте розницу 401  
«Пятерочка»  
Кухни на показ 234

Эксперименты с ассортиментом 374  
РАВИ («Рекламное агентство „Видео Интернешнл“»)  
Почувствуйте розницу 400  
«Развитие бизнес-систем»  
Провод для раздумий 293  
«Рамстор»  
Эксперименты с ассортиментом 350  
«Раритет»  
Эксперименты с ассортиментом 363  
РБТ  
Вирус для туриста 191  
«Рена компьютер»  
Муки творчества 151  
«Ригла»  
Почувствуйте розницу 401  
«Рикардо-Джовани»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 297-316  
«Росбизнесконсалтинг» («РБК софт»)  
Временные дыры 73  
Вирус для туриста 177  
РОСНО  
Дело техники 274  
«Росси»  
Кухни на показ 255  
«Рост»  
Мастера объяснений 121  
«Ростик'с»  
От составителя 14  
«РПопт центр»  
Провод для раздумий 294  
РСПЗ  
Дело техники 272  
«Русский проект»  
Муки творчества 131  
«Русские гвозди»  
Воспитание лояльности 94  
РЭА им. Г. В. Плеханова  
Воспитание лояльности 102  
«Связной»  
Кухни на показ 251  
«Седьмой континент»  
Эксперименты с ассортиментом 374  
«СИА Интернейшнл»  
Слабо действующее лекарство 224  
«СИА Интернейшнл-Челябинск»  
Временные дыры 60  
Сибирская академия государственной службы  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 309  
«Сибирьтелеком»  
Мобильный дебютант 200  
«Симбирка» («Максима-Х»)  
Кухни на показ 252  
«Синтол»  
Кухни на показ 256  
«Система»  
От составителя 13

Дело техники 260, 274, 275  
«Система-венчур»  
Дело техники 271  
«Система-галс»  
Дело техники 269  
«Ситроникс»  
От составителя 14  
Дело техники 260-277  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 314  
«Скайлинк»  
Дело техники 275  
«Сканд-мебель»  
Ответный год 341  
«Скорпио-аромат»  
Муки творчества 155  
СМАРТС  
Мобильный дебютант 200  
«Содействие»  
Воспитание лояльности 98  
Союз правых сил  
Дифференцированная зависть 26  
«Спортмастер»  
Воспитание лояльности 87  
Ответный год 323  
Эксперименты с ассортиментом 374  
«Стамм»  
Муки творчества 141  
«Старик Хоттабыч»  
Эксперименты с ассортиментом 376  
«СТБ - Платежная система»  
Провод для раздумий 393  
«Стимул»  
Временные дыры 72  
«Стрим»  
Дело техники 267, 275  
«Строев»  
Провод для раздумий 293  
«Строй комплект»  
Слабо действующее лекарство 220  
«Стэп лоджик»  
Дифференцированная зависть 52  
«Табер трейд»  
Эксперименты с ассортиментом 347, 350-351  
«Тесли»  
Провод для раздумий 278-296  
«Техмаркет»  
Мобильный дебютант 195  
«Техносила»  
Ответный год 321, 328  
«Техноспортцентр»  
Дифференцированная зависть 37  
«Техпром»  
Почувствуйте розницу 398  
ТНК  
Мобильный дебютант 200  
«Тонус Эласт»

Лекарство от дистрибуторской зависимости 298-316  
«Топ-книга»  
Эксперименты с ассортиментом 364  
«Торговое оборудование»  
Дифференцированная зависть 41  
Вирус для туриста 168  
Дело техники 275  
«Три кита»  
Кухни на показ 233  
«Тэлма»  
Эксперименты с ассортиментом 362  
«Уездный ряд»  
Почувствуйте розницу 402  
«Фарм тамда»  
Слабо действующее лекарство 224  
«Фармакор»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 298  
«Фортуна»  
Вирус для туриста 164  
«Хайту»  
Воспитание лояльности 95  
«Хантер»  
Временные дыры 70  
Хоум кредит энд финанс банк  
Дифференцированная зависть 39  
«Центр»  
Ответный год 340  
Центр потребительской оценки  
Кухни на показ 254  
Центр развития среднего бизнеса  
Ответный год 343  
ЦУМ  
Воспитание лояльности 98  
Мобильный дебютант 205  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 306  
Ответный год 328  
«Черкасский ДОК»  
Вирус для туриста 190  
«Шатура»  
Мастера объяснений 114  
Кухни на показ 231  
«Шрея»  
Слабо действующее лекарство 224  
«Эволюция»  
Почувствуйте розницу 395  
«Эксперт-Сибирь»  
Ответный год 335  
«Экспоцентр»  
Кухни на показ 231  
«Электра»  
Мастера объяснений 118  
«Элтехника»  
Мобильный дебютант 203  
«Эльдорадо»  
Ответный год 317-346  
«Энергокаскад»

Вирус для туриста 181  
«Энфорта» (ЗАО «Престиж-интернет»)  
Дифференцированная зависть 20  
ЭТМ  
Провод для раздумий 282  
«Яманучи Юроп Б. В.»  
Воспитание лояльности 93  
«1001 тур»  
От составителя 11  
Вирус для туриста 164-191  
«36,6»  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 310  
Эксперименты с ассортиментом 351  
Почувствуйте розницу 401  
ABB  
Провод для раздумий 279  
Alcatel  
Мобильный дебютант 203  
Allianz Insurance Company  
Мастера объяснений 108  
Apple  
Дело техники 271, 272  
Ariston  
Почувствуйте розницу 377  
ASBIS  
Вирус для туриста 175  
Avis  
Ответный год 325  
AYE  
Вирус для туриста 187  
BBDO  
Муки творчества 127  
Betone  
Дифференцированная зависть 33  
Bork  
Дело техники 271  
Bosch  
Почувствуйте розницу 377  
Ceilhit  
Провод для раздумий 279  
Cluve Corporation  
Вирус для туриста 176  
Coca-Cola  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 307  
Connectors amp; Engineering  
Мастера объяснений 116  
Deacom  
Ответный год 329  
Деро  
Ответный год 319, 330  
Dixis  
Мобильный дебютант 195  
Electrolux  
Почувствуйте розницу 377  
Elt  
Кухни на показ 231, 233, 234

Erich Krause  
Муки творчества 141, 145  
Erisson  
Дело техники 261  
GIRA  
Провод для раздумий 279  
Gucci  
Муки творчества 129  
Кухни на показ 236  
Nakuhodo Inc.  
Вирус для туриста 185  
Home Depot  
Провод для раздумий 281  
Hershey's  
Вирус для туриста 167  
Hyundai  
Дело техники 261  
ICN  
Слабо действующее лекарство 210  
Почувствуйте розницу 401  
IKEA  
Вирус для туриста 178  
Кухни на показ 232, 235, 239  
International Mobile Retail Network  
Мобильный дебютант 194  
ITA-Med США  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 310  
ITM Kazakhstan  
Временные дыры 65  
Kleo  
Воспитание лояльности 91  
Kraftway  
Ответный год 330  
Leroy Merlin  
Провод для раздумий 281  
Эксперименты с ассортиментом 376  
LG  
Мобильный дебютант 195, 202  
Lufthansa  
Вирус для туриста 190  
Marktkauf  
Провод для раздумий 281  
McDonald's  
От составителя 14  
Мастера объяснений 117  
Почувствуйте розницу 404  
Merten  
Провод для раздумий 279  
Motorola  
Мобильный дебютант 193, 203  
Nazareno Gabrielli  
Муки творчества 141  
Nokia  
Мобильный дебютант 193, 194, 199, 202, 203  
ОВИ  
Вирус для туриста 178

Провод для раздумий 281  
Эксперименты с ассортиментом 376  
Panasonic  
Дело техники 262  
Paganon  
Временные дыры 63  
Philip Morris  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 307  
Pilot  
Муки творчества 141  
Polar  
Дело техники 263  
Premier  
Муки творчества 150  
Procter amp; Gamble  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 299  
Proff  
Муки творчества 141  
Rockwool (ЗАО «Минеральная вата»)  
Лекарство от дистрибуторской зависимости 316  
Эксперименты с ассортиментом 365  
Rolsen  
Дело техники 261, 273  
RSM Top-Audit  
Мастера объяснений 119  
Дело техники 274  
Samsung  
Мобильный дебютант 193, 195, 199, 203  
Дело техники 262, 271, 272  
Scandinavian Airlines System (SAS)  
Вирус для туриста 184  
Siemens  
Мобильный дебютант 193, 194, 195, 199, 203  
Silver Line  
Муки творчества 145  
Soutec  
Мобильный дебютант 192-206  
Stabilo  
Муки творчества 141  
TCL  
Дело техники 261  
Tips amp; Tricks  
Эксперименты с ассортиментом 363, 364  
TMC  
Вирус для туриста 171  
TNS Gallup  
Дело техники 261  
Toshiba  
Ответный год 325  
Toyota  
Предисловие 8  
UK Internet User Monitor  
Вирус для туриста 177  
Vitek  
Дело техники 261, 263

Wasteels  
От составителя 10  
ZERO Headline Advertising  
Временные дыры 74  
Zeta  
Кухни на показ 231, 234

#### Авторы кейсов

Алешина Светлана  
Мобильный дебютант (СФ N19/2005) 192  
Лекарство от дистрибуторской зависимости (СФ N39/2004) 297  
Ответный год (СФ N4/2005) 317  
Эксперименты с ассортиментом  
(СФ N16/2005) 347  
Карасюк Евгений  
Слабо действующее лекарство (СФ N22/2004) 207  
Почувствуйте розницу (СФ N3/2003) 377  
Лисицин Дмитрий  
Дифференцированная зависть (СФ N21/2006) 16  
Провоторова Елена  
Временные дыры (СФ N17/2006) 55  
Воспитание лояльности  
(СФ N34/2005) 77  
Мастера объяснений (СФ N46/2005) 104  
Муки творчества (СФ N8/2006) 127  
Вирус для туриста (СФ N12/2006) 164  
Кухни на показ (СФ N3/2006) 230  
Дело техники (СФ N25/2006) 260  
Провод для раздумий (СФ N38/2005) 278

This file was created  
with BookDesigner program  
bookdesigner@the-ebook.org  
18.05.2008

Спасибо, что скачали книгу в  
бесплатной электронной библиотеке BooksCafe.Net

Оставить отзыв о книге

Все книги автора

/9j/4AAQSkZJRgABAQEAAZABkAAD/2wBDAAAYEBQYFBAYGBQYHBwYIChAKCgkJChQODwwQFwQYGBcUfhYaHSUfGhsjHBYWICwgIyYnKsOPGR8tMC0oMCUoKSj/2wBDACQcHBwoIChMKChMoGhYaK CgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCj/wAARCAEe AMgDASIAAhEBAxEB/8QAHwAAAQUBAQEBAQEAAAAAAAAAAAECAwQFBgcICQoL/8QAtRAAA gEDAwIEAwUFBAQAAAF9AQIDAAQRBRIhMUEGE1FhByJxFDKBkaEII0KxwRVS0fAkM2JyggkKFhc YGRolJicoKSo0NTY3ODk6Q0RFRkdISUpTVFVWV1hZWmNkZWZnaGlqc3R1dnd4eXqDhIWGh4iJipKTlJ WWl5iZmQKjPkwmp6pqrKztLW2t7i5usLDxMXGx8jJytLT1NXW19jZ2uHi4+Tl5ufo6erx8vP09fb3+Pn6/8 QAHwEAAwEBAQEBAQEBAQAAAAAAAAECAwQFBgcICQoL/8QAtREAAgECBAQDBAcFBAQAAQJ 3AAEACAxEEBSExBhJBUQdhcRMiMoEIFEKRobHBCSMzUvAVYnLRChYkNOEl8RcYGRomJygpKjU2Nz g5OkNERUZHSElKU1RVV1dYVWpjjZGVmZ2hpanN0dXZ3eHl6goOEhYaHiImKkpOUlZaXmJmaoqOkpaan qKmqsrO0tba3uLm6wsPExcbHyMnK0tPU1dbX2Nna4uPk5ebn6Onq8vP09fb3+Pn6/9oADAMBAAIRAxEAP wDxtGIAwcD0pxYmo17CnZx1ryj9GSHZpCaM8UIMqwUzoGaQnFBNhc00mg5HWk5PQZouHKOBpM0A HH3TTc0rj5bD93rSZpOfQ0maLhYXiko56449aASeg/Ki47DhjFIRzSE84NGRQKwoxS8U3B9DigZPbNO47C 4FKMUzdG0u7HXv0oJsPpRteQeaM0x2H0mBRmgVIhyjPWilBxRQQylf5FIIRkYxkhtvGRnmuu+FEaTazbL PLo4t/ILTHVfJKuoI02MzAqHJAOCQCTggGuQ1FgLGXp2xkZGcj2r0D4FXM0GumSxnu1xYsrx2do1w0q 7kyjbVYxj0DvAyCMDrWkfh+Zx4iVqkv8AD+pX8ew2cUpbTzayQPqV4EmtkQIyBYCFBjAUquWAKgA8k AbjXImuw8fyNL+8k8ze2ragTv8AMLj/AFHDeYA+RjHzAH1FccTUPc6sN/DRleIpHSzjKMVJkAypI4waitL w2+hec7FpCzKu45JOf8mneJP+PKL/AK6j+RrMsUA+8eC3PEMI22x6Z6/yFdMIp07vueJiq86eNkobuKS9XY10 CV3vyHd2GwnBJI6in+I5HSeAK5X92ScEjuah8O4+3n/rmf5in64fP1aKFeSAqfiT/APXq2v33yOaMn/Ztr6uVi pexXFnMscs25mXcCrEjGSP6VuyXZtdGim6uY0C55ySBz/M1leJz/p6Ef88h/M1Nq+TodkewCZ/754qZe+oX6 mlJvC1MQqf2VoQWVjcamkk7TEsG2gtk7j1xnt2q3oN9LI7W07ElQShbkjHaqulWEI3bF47logHK7VB64HPX 3qfTbW3ivkeO9SWRdwKbSM8Gio01KLe3lsLBwqwlSqwja+7cl71/K/QRPI//AAkWNx2/aBxk4xuqTxDdbrlY YyQIs7iDj5jIqreSmHWpZQMlJSwhvnmXFuy2EdxISZJ3JH0H/660UveLfY5Z1p8lalD+Zt+if6s6HRWJ0u3J OTg8n/AHjV7PNZ+h/8gm3/AOBf+hGr4NcVT4mfVYN/7PT/AMK/JHLRO39uquTj7RjGT/eqz4mLLcWYJG Yz0PuaoTRtLqssSkAvMVBPTO6k1CyeydFkdW3LkFc9PyrsuZO/Q+TdWoqFWCjdc299tdjWSdNGga1QvK UAG0ZI9TWbHpdxcW09xcPIkiZIV1JLYGTvYs8az0W1aPHmOoAJ7cc1Vt4Jr2zmurm5k2qGwMk5IGfXAF ZxvFN7ano4nkrShTacmorS9ktN79/wCvIn8OXMrSvbuxZAM5c87TkfpzW+K5jwyf+Jg2f+eZ/mK6cdazrpKZ2 5POU8KuZ9WP7UCgUVgeoxwFFANFBDKWoKxspFRSzcYAGSeRwK7f4P2D6pfXelulZlryz2yW3UNxKj4l jYKfKZwu7IGCxxnjqRXE6gWFIKYy4fAwUzkcjpiVrPp3aWt1b30/227fVls8Q6fDBNlbfMj3P8AupEZ8c/u 8/7flXFXHWP9djxlZUzyfXlX5h8T7w3otne2hilS/vY3eGKWHzSBAN7RyszoxGBtPTA4rgq9B+K9rYwB28 Wl38t7f/aN+XaRWBj9wGj3szGTbjG8nn6jJ8+JpS0Z04Np0VYzdbt5bm2jWBd7B9xGQOMH3puk2jWto4k XbK5O4ZBwOwq5dXmVqgad9qk7QcE8/IUdrdw3W77O+7bjPBH07VXNLk5ehj7Gh9a9o5e/alrr8vQydKsbq lInkmTavlsAQwPPGO/tWbax3VzctJaxaZfnLFsH68/Wuku762hdop5djleQFJwCpPvXTra3tY2u4pneJkIJK44 zycfhWyzqzLJas8yppgKbnCjSn7sbuWqutjKv7S/Cma7ywGBuLgkDP1960tKu3ukPFM5I3IVJ5KgAYqW0lvqkE kMUpwMMxCKy596jtpbTT2a0EzM+/OCp6kAYpSm5R5baoulhadGt7RSvTkmm2lq2UorTVLPelsfkB+JWX n8+IXNI05rPdJMQZSNoA5C//XrRmkSGJ5JThV5J645xVL+17L/nqf8Avg1DnOaOX3HTHC4XC1Iuc9tIj6L0 KNzpvXnqTyMoEdyZJDDO0nrjNW9Zs5LuKBLZBhCeCQABgACrdrwXRYQMwKgE5GKS5vre1dUnYq xG4YUnjP/ANajnm2lbVD+q4VUpvm92e7uu/f1DTYHtrGKGUAoucEEedT3/GrNUP7Zss48xv8Avg1Ze4jS1 +0MT5WA2cHODjHH41Eoyvdrc66FagoKFOaiu/RdzIGmXl1QXG1PL87fncM43VPrFhPeTRNAFwqFTuY DnJrQtLqK6DmAkhsAcjH0/IUQ1G2N19nDsZd+zG04znFac8+a9tjk+q4RUnDm92b7rfyK9zp7z6Zbw5CzRDj J4J9M1WstOvvLaCR/JtWOXAYEn6Y+IbM0scMRklYK7n19B61SXWrMttJIUepTj9D/SiMptNJcXGGwkail Ulyu1rXtdWtr/SidH0+4tLvzJQuwoVO1geeP8ACtsUxCHVWQggjI5BFVbXVLa4nWKJnLtnAK4HTPX8KiT lNt2OmjTo4OKpKvrvS732NAUoqjdalbWspjnZwwAbCrkYq6rBIDDoQCPpUOLWrN41Ytk4xd2t/IcKKMU UimVNQAFIKD0wOrY7jvXT/DjSdO1pL231WLUJSlsH0I0+LzJVZZE3EKSExsL5LED0ydoPM6j/wAeEpPA wM8Z4yK7j4L/AGgX15shN1ClgWmtYrB7t54xLGFCxoyHcGKtu3AAA9QcVcVeNvP9DixEnGpJp2939Sn4p gis9GsLWBLqOGC/vo1S6QRzoB5HEigkK2eCBXLtXf8AxTs76zliXU0IIfUL1o3+ztAkseIAhRG5VcAKBzja RlsZrgGqXozqwr5qSfe/5mP4m/48ov8Arp/Q1Q0NjDqixHpMgA+pAIq94m5sov8Arp/Q1Q1NWh0+5jJVvKU Z9CMf411U9aa3ueDjW6eLddfY5X8tmVtSY3E9xcj7hk2KfUc4/QVr23/It9sn/AJms24iMWh2uRzJIX/TH9K 0rb/kW/wDtk/8AM0VGuVW7kYKLVapKW8oNv52ZR0OcW0N3MwJ2oMD1OTiqEbM97G75LM4Jz3OetO sYGup0gU4DEFj6AZyf51Z1BVTWtqDaoZAB6DARXRSfc4LznQg38MXb1bu392huaycabdfQD/x4ViW1tE+j XNwykyo2FOenT/GtLxBcRraywB8zORIR2Gc5NVRZdvhmc/3yW/UD+IYU7xpp92exjVcti5LR8sH8nr+Inhf7 9z/ur/M0zxKf9MhHpGP/AEI07wyQpumJwoUen0HNQ6nMI7qsYiO5CVRTzzz/APXrRL982ckpL+zIU76t/qw 1y3itbqNYF2qU3EZJ5yf8K0rr/kWx/wBck/mKo+J+b2HHEP8A9mNXrr/kWh/1yT+YqW7xg33NowjCtioxVly v8ijpl0LTT7twfnLKqfXB5qnpnGqWwbr5gznr1p2lW5u7p123eUp3v9P88U8f8jJ/28+zVq7JyXWxwQ9pOFGb +GMrL77t/kiz4lIjnhh/hVN2Pck/wCFPu7KFNEilVMSgKxbuc9jUfiSli4il/hZMZ9wT/Qipbu6hfQY41kBIKopU dRj1/Ks435Ycp11VF18R7Xe2l/wt+BP4amLW8sROfLYEewOeP0rH0y4W2voppc7FznaMnof8a1vC8RWCaQ

9HcKPwBz/ADrK0mKObUIo5V3I2cjJHYnrTVrzM6jqOlhbFfd2v6qw/V7mO7vDLCH27QvzDBzj6118J/cx/w  
C4P5CuT1qCO2vSkKbU2A4yTz3rq4P9TF/uL/IViWtyRtsd2V8/1it7Te6vb5kwopBRXPc9oqajn7DL2xhskE4w  
R6V2fwdgsrzWturxzS2v2J5HS3inkcgMpyyiYMvrbK4yMZKkcfMPsUjMiOMDKv0P1613Hw2Y6VoM+vui  
TWs00WmvJZavPvBZZGYIHUpt2IV5+c5XoCauO3z/Q4sT8bV7NxtpvuR+PPltoIVYmKHUR6NF8qSEIAIBt  
EchLoM/wsSQevNcaa7n4kpcx3BjvXikuU1K8VmiUqgXbbhAFySuF2jaSSMYJJ5rhz1qZbnXhf4SZT7v7NLuF  
UIZICtuyuPT/69MuLgKkezjgdmCR4wwwngYr1P4Kabp9/rWuT38STTWojz3dqr24uNso2gOlicSMoOQp6k9jg  
jtdN0nTbvXpD6la6Fv1KLwm2o28FzYRot5dAlVuVtkZgC2B8vHJyBk5rSPNZWZw4irRjUnGULuyv59l/X3Hz  
rdWMVxbRRMziOPAUqR6Y54p8dtGII9IDEXlSoORnBJJ/nXvum2dwNe17WdV8J2OkzQeEXvHR4Y5YGujj  
ZK0ZXbE7bW/dkZ+U5zk102q+GdL1DXPFfLb6dptudAtJpLj7IoW3Xc5lkUAcNtDdO4HpRyyatcyeJowm5O  
GtrN3vpppp0Plmw0+Gzd2hZ2LDad3OB7VHPp0E9157SSCTcDgEYyMe1es/HWLT18QaFNo1jHp9jc6FbXE  
UCoEKhmKxux1bGBnk8V6Iog/ssaWml6YyT8Pf7UD/Y4/NNzt27t+M5x+vNP3uZ6lSIRVCC9n7r1t2PmK902  
G8ujLJKysQAUXHp2NWXgiktjbA7YioUBTyOc19IS6Pbf8Ii+nnpUH/CNjwR/aq3X2Qf8hDrv87Gd+Odu7p2x  
VvWNNt7jwHcwJp9u7r4OgVwkmnqkMcgB3yi4UFvO2jhCADtBzgtg5ZNLXYzWKoxlJqn8Ts9d/67Hy9aafB  
aiZInkPmrtYMQSBg9OPemWWmW9tMJFdpJBnG4jA96+mvEum6Zb+EG0+00u7u9FXwwt9C0VhAkEdwe  
Vu2uWdXmNABjXJKngHpVHXLLUX+FniWdXJosGmGwNiYLZbJI4LOMyANJbTgsZnZcbgWyCSMnOC  
NT11FCth/caprR2Wu13vb1d/1Pna90+c9kVpXfKLtWjA4dyfT3qZreKSz+y7iY9oXIIzgEH09q+mPiYsOi6Zr40  
7SrsWmifYZ9Jn/s63jtbFztyY5C+6cSEKMCrYPXsa4v48ancM3hzT9lrHa3Gk22pSLFbJGWNbzFLZAzjH8Oc  
UpKUVZyY1w9anWnzKmvfvfXyT1+T/panjNIYxWQcQlzvIyXIPTPTj3qM6Zbi7+1FpBJv8zlhjOc+n9a7XRr  
TwhJp8D6zq2s298c+bFbWKSRR8xxhi4zXg9Otnb7P8STfFrQ45o1dWW4yrAEH9w+OKSIJvfc6akKMKT9zSF  
2la3noebzRXEBRzAMvXrgg9iKzo9DtC2RJK6jqNw/nivpW00bTtRtPhRZ+HEiuLaW51FkFWLQMG2MWY  
yRow3EFW2jcAcLnAzWR8b42uvCPg/Ur2O8OpSPdQzXF7ZJaXEiq+FDxrwGPIHYc9Sapc8ItpnJKRQxNa  
MalO7d/XRtdvI8VQJCFRNqKowq9MVTdNtbW4SVHk3rnAZwRyMdMe9fTnwEsr6z8N6Ap0+Y2+pazczSz  
fZg6/ZktcKWYg7AZVXB4yRx1rX+HltNB0Hh+1ktb0pLqeo291bJYrJE/zyYW4YjMag9wDzXj0IxlbfcnEYyk  
p6wT5Hp5b+WnwnyeadbXU/mTvIrlQMBgB/KtBF2qqjoAFH0xX0d8IdEvdLs7GOVLWS01DU7u3uI9NsllS  
VIw6EXE7scRZVtihQT8vJLEV4DrcCWuuanbpx5ccN3LGqdNoWQgD9MVEIJRvzqwtWlOtnQjZ9X31/4BR  
6UU8Y+tfZnayAqssZWRQyNjIPQ960NG1jU9C3/2JqN7p5dQjG1maPcvJAODz1OPSqK8UhNO7HyRluiWe  
5nmXbPPLIA7SYkct8zYLN16nAyepxzVc9acabjmkaWsT2N7daddx3VhczWt1ETsmgco6ZBBwwORwSKsn  
W9WOr/2sdUvv7Vzn7Z9ofzum37+c9OMenHS549aTNO7JcYt3aNGfW9VuEvVudTv5lvijXQkuHYXBXG0y  
ZPzYwMZzikn1zVrjz/tGq6hL58Ygl8y6c+ZGDwjZpZKPToKzjRRdi9nDsizeX11etE17dT3JjESGaRnKRr0VS  
Twoz0HAqyNclYEEatqAltvsQP2qTP2f8A549f9X/sdPas3NLRdj5I7WL39ral/Zf9mf2je/2Zu3fYtD+TnO7Pl5  
25zz9amuPEGtXonFyljWNTmsAoX7M9310WBjA2FsYGBx2xWXRmldi9nDsi6dV1A6WumtqF4dNDBxaG  
4Ywhs5szstzk56U64InVlRtobC61K+nsIceVbSXLvFHgcbUJwMewrPpaNR8kexcuNU1C6sbexub+7msrf8A1  
NvL0zxxcfwoTheD2qO6vLm8aNry5mnaOMRIZpC5RB0UEnhRnoOBVajNMahFbIdmprS6uLk4SezuJradM  
7ZYXKOvBBwwORwVBTqBtJ6Msx6jfrRarHe3SLauXtwszAQsTksmD8pzckYpbrULy8BF3eXVwC7SKtSt  
IN7febkn5jjk9TVOnCgnlje9jqYfHWuQReHoredYyTdx9nSMuol/eB/3o3YfkYxgcfvVS41/WtW1a8eK9uYpdS  
uXme3t7hooi8jEkbS2AMnv+JrBrvPAfwy1jxt4c1TVNKntQbStyIraQ83EgUMy7ui8MuCeCTg7RzVrmlojlr+  
ww8eeV1526tmjZfC34iR6XC+m2shtXkE4gdtTiUK6nh8Bwu73BJFY/8AwrnXk+pxW1xoF9DLO+GuLgfUUP  
Us8oJUDvnOSeBkkCtT4Q/D7xjqGvPc2GsapoOnWk5ju3icwuzqfmj2fdyOhLA49G6V698R/GOneFoElk8Qaz  
eX2wRR2ljKgRiuRnlSWOfvMTjPccLXQqEGrnz883xNopKmkm/T/Jv82eX+JvhZJ4a8P3F5Le/2vdOIooINPt  
pC6SHcXJ55RQFGSOc9FOASubufjN4/812iuBDAAWIRJRvK9AWyMn3wPpRTIqJLYz5piKv/aJtvvf/ACO  
QpDj0oU0GuI+vQ3NJSmkpopiGm0402gQUZopMUGFzRmkpcUAKKKKSkAUUYoAppgLRj86KKACikBpyI  
0jqsal2YhVVQSWJOAAO5zTABQM10fifRNPofSdFeG+mOrzJKNS0+4Ty5bORWAAK4yAecbuSMHoeLn  
w20nwzquqXbeMdZ/s2wtbczhF4a4wDIUbn5hwdoBLdAotVyu9jneJh7J1VdpeWvY5EV6H4D+Jk/hXw3f6Q1  
i9ylxMk0ckcwh8rAAYMNP3g7VBB6jOTXLeGv7CHiyzGutdP4f+0FZnAMcpi52sQhbB+6SASeoB71m362y  
X90lhJLZrK4geRcO0e47Cw7HGDj1pxk4aozxFGni17KpF20d/+D37+R2esfFDxBqUc0MU6WaSndKEwzyno  
CxxjoAAMYA4GK46eaW4maa4klmb7zyMWY/U1qXHiGSfwbp/h0WdrFBa3kl41winzZmcYG49sDjjgkLz  
XJxqU5uT1YsJhadBPkhyv7216/oO4oppoqbnSxooNA60DvSLQ2kzSmmHrQVYXNJRRIKSlpKAClpBT6A  
G0UcUUGcGUUUwCrEtldRjavLa3CJdgtbs0ZAmG7BKHHzcJHHeq5GQR0zxXskPi7VviF4g8BaLptlHolpp0i  
ToYyTCDD/wAtV3DG1EQqAc8sQsauMVI5cVXnQtJW1u29rK/4nAX/hHUvDp0O88W6ddWomX84DBgP  
N8tSnmfJnKtY4DYJxXe3fjwCPjJpeuWtln9n8P2lvG6rZ2Xlg3QLEO8eFOF3AkqCSUXGRXoHxc8SLbXe3et  
aLY634Tt7nzJEiDPKs/kvgOCPL2hXztJOSM8YIrzbWtS0DQPh3Jo994Rax8W38oumFyhHkhiSk0TdQi/dWP  
PB3Bt3zFt3DKukzxoYmWMUXOLu7rRpKz389Op2/jHxn4ff4j6PrXibSbq78NpYsdHvDFmKWXhnl8tDP1R  
V3HCKbgDuDLQsdS+Gtt8Mde1U6bZzz6hOGk0hGKvBOQfLhJjwyqvzt5i8f6zbwAg8u8efELXvGoso9YnQ  
W9qg2wQjajybcNKw7sefZRWAMtnkeOvflqZVtXbU6KOU3px524tbpPSyf5+nXYBkAAAnjyfeigVge2PWn  
U1aXNIQpooOKKCRlHNMkHpSUFibmk5zSmm0DDNjxRRTAKKKKQCilzTaUGgQc0UUmKQzpfAHhC  
+8b69/ZomXFrbzLcbhnuWYDYrKpwFBY3zA44+tdx8Q/g3d+GYvD8Gj3M2r3+o3Elu+5UhTftDIqgnjgSZJb

nHapf2Z9BfUfGF3qjf6nT4BGAc4aSXIAI/iARXOOx2mvVfinpupeK7XSNF8KyxtqMV+L9L1nKwWqwpw+75iGLSoFCg55OMKSOqFJShdrU+dxmYVKWMVOMrRX3bdepg+Afg5pGhaHqUnjWGLU9TuImh8mFxBGTgeUcAmUnHzDkHgY5LTan4q1/TfHei+DtN8IaUHISZVfVfD7UaJgeY5Av7tMR8q6HLY4OFY8n4n8Q/FfxbRlnY2ej6joYRw0McKmfHkQHcxnfAccMQoOCMcNjJhs/FerFDH4o6pd+PrGPvDT1C1hE15aufKw4AJjG1VYHywCCF5j4OounMo6RV13OP2NSs3OrJTk02o3/AMtNje8QWHjvXNT8Y6IY250rSI9NfTTaawyRGZTGpmZdjeWCPmIIJ242jON23yOw8bSPZ3sHiTTrbXhLpyWfPjC/JJZiPPIIHUZwCcsOCxAy3XO98WZ/FsF7d6h qjzWujeKWW7itRIBuRAvlpJH1V0Ty93YnuSOPNaxqTaloergMHCdG87NO1rdLee977/1Zoz9T606m06sT2R M0tFAoEOBpQabSjrSAU0Up6UUEMRaQ0o7UEUFoZTTTjSGmUNoxS0UCCKPWlxSUgFqxp1pLqGoWln AUE1zKkMZc4G52CjJ7DnrVetTwrB3F34n0a3ssC71vIEiY5wGMgwT7Z5NNK7Iqy5YOS6Jnteg/s43LFH8Q6/ FH82GhsIi+R7SPjh/fJrzDwX8OPE3i26KadYgK2SQxy3lxiUIJDANj5zKEyUEg9cV9oRwZLNBAqKKGGrI UY4OMnjnp3rw3wx8U72DT/Emj+GtCvdZvLG7u5bHb80UvruZIMjZycHdhByRtUHNdc6MfbofLYfM8XN Tas9t9l/XmZ+mQeK/gz4anmvbPQ9U0V73dIYLqWK580gIAG2gAYXpg9a0PFXxJvdV8E6TrngrTNVM+i3 Mb3N01uJLdcQN5sMgDbyuGBLBQBwdyna8++lfxdm8aeE10qfSirWQzpcyXSSXZcOVUgjZtG0c5+9xjv1r6 D8FXGheEPHnBxVldrc6ZZWLXUusyKUaZsFnYK2GBZs4B56CnB8zcYvQnE03SjGriXqN/Jrztpr5HOfF3xZ L4at/ALCCZ7k6lFcCK3+dpokiMcpDgZYiZQB3PpiqOieO7DVvii9h4z8Lpo9/c2a2tg14d7mOTJ8t+AB5gOMd jLCcnFU/hz8S44r+6/4WNqemfare0W9sbmMRt5MUoUvANi534CFIMsRnOcV5f8aPHVj49121utO0028NpE0 K3ExBluFJB+ZrwoU7sDJPzEnGcAnUt7yfyDDYB1X7GUOnxeu3a66f5D/jx4gttf8AHU9natLqVhZxiCjMUBI2ydyow++M/xnk4xlgAT51mk7UZrllLmbZ9RH6CoUo0l0FNAPDRUmw6ikxS0CF4oYhFZn01QCST0A70 oFMnBaCVQnmEoQF/vHB4oW5Mm1FtDbe6gudwgfft6/KRjrjqPaiqumL+8IliZQVUF2DDnnIGT688UVUop OyOehUnUgppS38vUvig0v05oxUHUhhFNPNNNNBVhtJS0UBYM1oaHomP67em00bT7m+uQu8xwIWRkDJ 7AcgZNUK9j/AGXRu8dalErlHfTjgqcHALjWf0q4R5pKjY4yu8PQlVjujEg+CvjU2Nzd3tla2EUEbSsLi6VmYK pJAEe7n2OKxfhNrekeHvHWnavr32g2tqrughjEh8wqVBYEjgBicjJyBX2dL5UtvJF9uGxlZCJ1BBGCDz8ufzrz rwL8KdK0jwFe6Vq9pbapJeTvK8k6AHYCViKnqjeX83XIZ25rpeHtJOJ87HOXUpzjiFvZaaadTr/AA1rNj4j0/T L2xN4unTweXKd8KytuUHuDnO7GcZ5IyOap2Z0PwbrsPh/TdPt9NGp20lxaiCNUSaWefvFPctsKHvkKeeOc LVvG9tqHhXS9O+FaW2p6hdbYba3CER2cEeN7TKcBFCgKA2CSw256GDUfhpnijWNMn8aeJHv0sbd3Edp AkH2a6dlIMTbSWUAA4ck7IU4wxUbcz6ank+ySb53Za6dfLQ6LxVoPh/RPD954gOgaYdR0q3N6kyWsaSb4h v4cDP8PrWp450uz8R+EL+xmjjnjvDHE+3cEZ8kmccBTtPbFeH+OvFfiXwt4pTwx401yy17w/fCM3ZWA QSrau218+WF2tgMeCcgDRnFelfGbwmt/8AC6+s9FjNtJYQRJDFAXUSRRjBhHLLsBwvTIX0pKad7I1lh5Qd Nyl8Wz6f56M5y5+AOgf8I1YWsu102p28iy3N2p2m7GR5kYUnCAgEJ/dOMk/Nnxn41X+I33jqePRdIGkw2s KQzRG28h2lxuYsgAwRuC5HB25BIIneHeAfjsu+Dbm28SrPqGq2cYfk4zuvR0CyPghWxu55I5wzfe8a8VeI fT8U65PqutziW71wAEG1IIBOIXPCjPcknqSSA5qsoOK5T3cuw+KjiHKu21G+76vt3/rqY3NLRikNYHvi0U mKWgAooPaBCimXcK28q/MMoR8gy3TsPwPAO9RXWfs02ArHYcB+AeDwfahbmdT4GUNHXb5hxIAML zHsHU+5yece1FP0tAskoUqkFFOYgAQeeCMn/wCsaK0nrJnJg1y0Yq3f8zQXjpSk0goJr170IaacU40lBQ2kyB yeBS16l+zLZ2174+uVu7W3ulj06WREuIw4D+ZEFPI4PzdRzVQjzNIwxNf6vSIVtex5nZWlxfy+XY2811IeAk EbSHP0ANe8/sx6Dc6drHifUtRtJ7S6s7e00EdxG0bAud7AqcEH5Izy09fQ8STwpsjtt/LXhVQIBj6YNfNvxf1n xT4F+Jlxqen3/k2GqSR3cdkZS8UhjiR/MjyMZKYyMEjvxx0ezVfqbPnnmFTMk8NBKN137a2PpEym3WG1 WB5n8rJcKAYGAesFevPrLw14tl8T6xHrmq2o8Iao0saadAzPKiMmAocqDFIVodhYAk4AJ3DE+DHxT1Lx1 4omsNVsbS3lt7GSbzLcsA/7yNcbWJx19a7v4o6zdeG/B1zrljEjP9OkinMRbAkTzAsik84+Rm5xwcHnGK6VK M1zI8edGrh6joyXvP0/BlfQPCCHhfxNqV54fMVvpN1FGbnTioAAkoBAkjIPHygApt5POc8Hcsp7+K8v47mC Jog4kgWJiZCjDq+QBncGGB0G3k03wjrdl4k0aPwDlcvZXh3RMRg8AKQR2IYmp9xWbrevLp3xH8L6U5+ TVLW9QADnzl/KkUk+m0Sj6mmrJGLU5ys9/8AI4H9oPwPa3ngi81yys4v7XtZlu7udEzJNHt2OC3XaqZn7W54 ATiuH1TXPiv/wrGy1UMdP0SCBICbZCt3JCqgC4cnLkpx95SD3xtO6vevG/iDQtFhhHiPU7K2tH4ktZnG6ZS QuQnVIGeQBgjk8DB6U7Josgq8brweoYH+YqJU022mdVLGSp04xlFSSd1fX1R+eYwAAOB2pSa9j+PXwytf Csg17Qnhh0m6lEb2TOFMMhyR5Q/iQ4Pyjle3y/d8crgnBwdmfZYXFQxVNVI8ADMaadTaKR1IdmiigQUC iigRJVa9IWK3JfhWOwnAO3IlyQeo9qnFMmZUhdK13KFLFcZyMZxihbozqX5HZ2KGihFMqqeoDY+U8ZPd en0oqfTriOXzEjgjh2gMRGykHr3A6+xoq5v3tTmwdo0Uou6/ruWxTqao4xSmsztQ00lKaY+QjH0BNBQE161+ zCwb4lSrkFTp8pPOOkkRH6ha9s8Mfd3wtb6XaMPC21XEywrEY9wgkZnKKSfnB9a66DTLSxtTHYARDa5I OLeKNBwQf4celdlOg4yUmz5XG5zGvSISjHfqaSIZpZj5sihWCKFOBwB2/GvFf2k/B9lPom3iu61C9+22UU VrDB8nluG16kbc5+cnIPQDivYpyx0YyIZFZmEh2kqcFwWGe3GRSXvh/Sr9NI/YQXqbg226XzgcOHW+cH3r onHmjY8XDv3QqxqR6Hyf8G/CXjLVru51PwrdNo9v9nkgOoyDCSHIiTk5ZVywHygHnOae0+B+n+LNd8 c30/ivVNaa20R8S2lzdYFHueQqlc7SFwzcd9h5Br6B0m2htFuLa2hjht4pf3ccahVUFVbAAGAMk9KfaQJNZQ NICWILhgSCNzxwfxrONFRtrsdlfM51nO8V73lqvn/XkeH/G3S71vE9hZ/D3S9Qi8RXANxfXWlySW4WMIgg kZSseXbzDubB+Xrg1g6z8N/iCfDMviHXvEsp1PrRz57OCKZ5ZIXGZB5oIfAPTdngZr6MtUNvqFxE0kjiZR KC2M5GFPb02VauplOIHkuGCxAfMW5FN0k22zOnj504xjFLTq1d+mvTp6Hj3we8M6lPvwsvNX8QS2eopq0 TX2pzysJ0CKCQjHnJTKnuH3c8CuC+G/wAaovDlrqen6jZXEmjx+ZLo8lcvLbruOy2ZySSgBADHJXBHI2hFR vhf8KYfDNzrFzfTyTWN5LltvpsWgEG4+WzkPDyAYHIwv16eVfGr4TyeFpZda0CN5dBdt0sQ5azJP5mPP

Q9uh9aykpxinFbHbh5YavWnTrO6laz2t5eXY4Lxx4u1XxnrTajrM25gCsECZEUC5+6g/AZJ5PftjnKU0lcbjbbuz  
6unSjSiOvKgoFFFBY6ikFJQA6iigQoQ05wLebL7BsbLDkrwfSpBTJ8+RJjrsOOAe3p3+hoW6M6nwsraZK7  
F1f5CAGCGERkj+91OaKj0hSnmgrtzjy1XPJ54JP4dqKua97Q5MJJ+xV/x/4c0hQaAKU1md6GMQASeAOPN  
EUU11uS1jknccgLGpc5x6AV3XwRgW4+K3h2ORVZPNlchgCPIhkbp+FfYVmlgwRsJkUMoYJ5eAB2AwR  
W1Olzq9zycwzR4Sp7NRvpfcgs7u3gssh8nkKApX0wozjgCtFGuVI3LC+Ou0ITn6YNQXEV1NGEb7Oyh0c8s  
PusG9D6UC7mkkjSGKMs8QJldyAOcY6HP6V3o+MZ80eJv+Fnd+aK71nW3fSbm7EJ8u68+P5iW2Ksg3KN  
qsBgDAHavp+7u4bRQZ3ILZ2qqlmOBk4AGTxxZB/Er4ez/EC20631LVVsbe0keUx28O8yEgAZZiMYGe3et/  
wR4etdB0144pbi7vGrc3t3K0087L8oLMxOOAPIGAOW61EluLa6Hbia0K1ODsILW9lB0PO/iR44Pgr4laRqEd  
ytXo2qWP2e8giZWK7GJSZeRg/vep4Zc9wCPVtE1fS9Utk/snUrK+RFA3Ws6yDp6qTXnmfBPwh4gu7q+aK8  
0+5uJ3eRrKYIpbckKylRnGeB1JrF034AeF7DXI21Ca91OxkRIS3mcR7XHOWePaTkA8cdOc54V6ik9NCms  
LOIG8mpJa6LX8fxOu8Y65LpfxT8FW8Syyw3VvfRXSRI0hRCISjIVBIG9VGTwATVvxh488M6BAYfEd61n  
c8SRW+wtO3dXVVyQMggFsDIIPQ11WlaZY6TZx2mmWsNrbxqFRlICgAdBXiv7VXh0XPh3T/EcKfvNPI8i  
4YAD9zIQASfZwoA/2zTm3GLkjPDQp16sKc9Ftf7/APhj0T4b+PdK8d6ZPcacZI7i3fZNBzALlGdjkAnhgM9  
Tg5GTiuthSWKSOVRJHICGRgCCCOQR3H1r50+Ffwq8UaRp3/AAIEN62leINGaz0+YYjkiC0d0MZAf  
KMFDgn5hhafxh+L2pXcMnh7R7S60aTaF1Iy/LMshHzRIR0UD+Mfe7YHLT7RxeasdDwMaulDLcyuvy/zO  
A+LumeHdJ8bXlp4SujNaLzNeozHby5IMaPn5gPtt0ycEDi6aBwAAyA4AFOrhk7u59jQpulTUG726jaBRsg  
UkbC00U2gB1AooEKKZOPAQRQMkoRjj09+Pz4pwNRXRuWk7Ou5QjErnGRg8e1C3M6jtB3KGjQPMIZ  
QMFAOCvXJ7L/AFop2jYzIQQzYHIkDYGTxgAY5oq6r9448E1GhH5/maqiul+HXhpPFvjOw0Wa4kt4rgSlp  
Y1DMoVGbjPuAK+htK+EPg4WVkljQfPuTbRvMz3065cqm8BsdQa6TRPh54Z0S+JvNK8PR210gKpNHdSb  
1BGDglvQ4rSNB31PPRZ3TcJKmnn0en+Zzfgv4RaD4Z1q11m1v8AWpruBX8syInlnehQnaEz0Y969Jnkjhs32  
3sqMkZ27gByBxxtGelVjp0Fu8EkGnTsEJDDzw2F2kYwz8844rQ0+QJhBE0SykyRg4xjjjAPB5rpjFR0R87Wr  
TrS5qjuyTdpJC3lbtSqwIBUkc4/GoV3xXlu8kDoqxmasGBGSybe+exojuXSWaKOCswTcZDhIUAFiByT/s06  
X7dKYtsFuqq4Y75SSRg44C+uK0Rgy+7rGhZ2CqBkljgAfWsLRdc06513VNLt5GF5BsuWidGQmN1ADgM  
BkZVhx049Rm3bxbTahJ9vaNvKCSRJGCFXJyc/eb5evQcYGeTm654ZtNU8R6VqiTXNlqdksgW5tioMsRxui  
kDKQ8ZznBGQeQQc0xq3U39PGLKHjllDH6nn+tUvE17b6botxqV222Cxxcu391V5Y/987hVuOK5iijRJIXV  
QF+ZCCR9c/0qNPj1nTjHrSrdRPIrUr+5JBwylf4lyOjZBHagEaEt7BHIYwxkmHWOMFm/EDp16nFULaZN  
UuZEuo9iwyBo7eQA5Ktw5wSCQw4HYgHrg1qQQx28Sx28aRRrWERQoH0FeO/HrxX4h8EvpN9okV19iuZi  
ZJp4C5jITB2Z3ABZEDAjGcKxBBwQpSUUVdmlGjKtNU4bs9lIrd4vfdG28c6d9ssxHa+ILdSIJzwsyg/wCrk7  
49D1U+2Qer8L67eeIvD2n6vHpstgs8Qka1uhiQnuFPGBxkMQNwwcKdMr+qa7puk6Ncatqd1Ha6fbqWilkyNp  
Bxtx13ZONo5J4AJNjPsw06c50qilDSSPgZUbG60zULix1G2ktry3YyxSD5lbr24lxyCOCORxVbmu4+LXjpf  
HniNL2LT4bS1t0MNuWQec6E5zKw755C5wuTjOSTw9ebJNpH32GnUnSjKqrS60M0ZNHelNJGwIFBpKA  
Fpc0IOoYgHSmTbvIk2EhthwQmKHHGB3pw96SUAuwGXcpU5XpkY5FC3M6msWU9Lk3s4aVc7QvlbiWB  
Hcg4x+FFP094Jx+6txElzWdtBBwc8A/wA6Kqpfm0ObCX9mrNPz1P0EtPPPmGmbVRR+RP8AWr4wAM8  
VSteWnb/ppt/JQKmlVZbiJHUOqqXIYZGeAP5mu5Hw5NcnbbTHpiMn9DVZY4pZbdSI5FSE46EZYvI/KpWt  
YSrKFKBhghGIH5ZqF7BDyHGfV0BP5gA/rTESJYQI++EPE5G3KORxk8YzjqaktZP9EEsj/INzF3wMLk4J/C  
s54ZGuI4jPKoWQZ8uVIDDaTg8n26GqmvLp9nbwR+XJLfOw+wwB2eSSRMebQTWbXljgKOSQKtEMvsLq  
5uTdWzGBFTaquoZnzkZ/ur1HrznjGDLZ3kFzel0kAZYwpRyAynccgj1+XFZ1te39tOz6uY137m8uHII488EM  
RlmX+LsRyAAMVpWpk3VmjERzKxZsHDDlif60wN0sm2vI4726ihVrgOwkBhGQCRhgW+6D8ucE55pb3T  
oZrWdYogkrIQoUkAnqAR0IyOhoi1W0e1ja3PmAoGCQgHYMdCei/iRQBOovZsF3S2Tg7Uw79Om4jA/I/Ws  
e70031a8S01mJLuzs5kvLaOYlyX5wzE/3TuwPQjPpVr+0Lq64tUwnrHhz/wB9nCD8N1Qy2lZStqclY+YYzvi  
BMgdMgtknvgZwoHPqOKATsdAZAAknAHJJ7V5v8Zfh6fHOGqLK5e31O2YzQKXlglbGMSL0zjgPjI+mRX  
ciM6hGHukxbtgpC4+8OxcF+y9u/PSHcdOcjKxayYgJlxyYj/dY/3fQ9uh7GIJqzNKdSVOSnDdHwXqFIdabf3F  
lqFvJbXdu5jmhkGGRvT+uRwRyOKrZB5ByK+rvjzafLH+yPEGvRwHVbe5QQ25jWQ38SsDJE6HqgBPzH  
7pI67treBfFrVPD+s+Nrq/8ACKcsenyIisGhESNIo2lo17KQF6gHOeK8+pS5L6n2WBzCWKteDXd9Lo46nDkU  
zNkh55rNHqMDSZpGNLQFwzTqYKdQybi02cj7PLn7uw54B4x6H+tPApk4zBICpCfT8q9TweBQtzOp8LKe  
kQyxeZ5sZQnGDsUAj8P5UUAoxJlypWAMNuYjvx8w6/SirK8tTkwiSox5dvv6+h+hdkcws3q7n9SP6VPCc3  
Ez9hhB+WT/wChV8xaL8etb07S7a1n0uyvDBEEaeSaQSSkD12POWJ5PvXvOneIzF4I07XNStik17HDMbeHk  
hpiNiAnHTcoyfT8K6ozUtz5TE4KrrhOqrXNy/1W3sp0hnba7gFdzKgY88AswyfJwO1Qabq66taR3elfZbuykztu  
IrtHRuecMgYgVoiVGlprmsRz3uk3V9r96qIADGpUuszbi4y7flgCyDHBOwEgl1J4bw18RbI6vp/iGw0W6sJw32  
XxBjPsONPmjB3SPIg3YaESK4IHLfOmSrKToceu573JZXcly8rTRplyhJHIUYA6Dbzx60aLaJAJpT59/vaG  
W4YsWYBjgDcSVXGdtBxnnk81zviHxlc2HgGx8R2mmlJLvyWW1vCQ0ayAn5gp4bGOM8E89K4H/hb2rW  
qXEx0zTVR2M3M+AdoGBzz9386rZXyknKSjFxbPa9RRRZoUjcHDyKuVJBHPPpbjI+hpJNPRuS5J7mRFb  
P44BrlLzXhJceF7LWfs07ItjHfvaWW95p5ZlspBGVGeSyjOMncOgBrjPh3rGsaj4utrXU/E+jx5t3ktbWxUob65  
wDKj7iVligIdA0Z+bGdxZWwlrqEouEnF7o9S1OzmSxcrKpVCrsPnA2hgW+XcQ3y54PFxk06BNqyL52w/K  
JMFV7cIAFH4CsbxXr0Wm+BNU1112rHZuwTIsORtC9OfnOOnNclYel77wTHpNp4q1ldWF2oiaD5WvbecL  
yEVADNHuBAJG7letCJPVc071x6juK8lufHGqelFEWnaFZD/hHY7yVcfNII1GWEAuxEKkiBSqkb5DkZyATj

PqzuFVmYhUUFiScADuSfSgZm2ksu2TTrfKzW7eW0rjIRMZXHHzNtI49sn0NaOz8+UnT5HggwVmnYCT7  
UcHs3BGT97uMgcci1Gj39ybkklmsjCeWRgzjJwW7heW46nPPHB0cjGBwB0FAHzX8Z/htql7rser2N08qSGO  
3uYrudilkhbCyoXBithuywxIDknIJK4nxR+DV14S0eLVdJu5NSs4IIF/vUK8b8AyKo6xknpkle5YZI+pry2S5QA  
kq65K0oBKHH6jsQeCK8O8deEPEvizxXa+FLSW4sfC9nElzLI+1rdGJOFix8zAAfLG+Ch3fwbDWFSIF3dtW  
exgsxqwcIOdox/Lt69jw3wT4Q1bxlq/9n6NCG2ANPcSZEUCnOC7Y784A5PYcHFDxBouoeHtYuNM1i2a3vI  
DhkPIYdmU91PUEV9t+FPDemeFdEh0rRbbybWMLmY8vK5xmR2/iY469AMAAAAVifE3wDp3jjRxDcgW+  
owAm0vFXJp91h/Eh7j8RzUfV/d8zsjnr9teS9z8fU+LTSCtTxJoeoeHNYuNL1i3MF5AeR1V17Mp/iU9j/Wsyu  
Zqzsz6KE1OKIF3TAZp2aKQCkO44GmXH/HvNufYNh+brtGD2p4ps5xbynOMIewPb07/AIOlCip8LKWkZW  
SVSCp2gjeGBIyecEnj6UU/SFMBsQ6bCQGwYwpxk8E0VrP4mceD0opNW37dzWSMSIYt6IJCFLscBQTgk  
n05zX3Bpmp+HdYt1sdL1DSNRtQgiEEVxHMCq4wCuTnoK+JbaHeuSe1aqW0bKpaNDgDGRmlTqcgsl6xn  
LeVrX6dz6vXwpYW8yaXqvh+z1PSmaQxMbZjCbVxL5yv1ZdiqHGSQq9MVZtdM8NJlhXwWlv5tubMt/ZUf  
ywFTmJtoJ2EcbenOCK8q/Z1kuh4zurd7qdrVdOkZYWmYorebEMhScA9ea+ja7IPnXMTd5TGYZ4Wq6Tdzh/i  
papceG4RJY3N9breQPNDbI7O0eecBoeh/x4rw59Is7y5t11Xw3riz/ZxyIbluRgusaE52rk4yQBnn1r6prz74v+LI  
vBmg2+pyQyyyySNa25jwTHM0bOjnOMqPLOR746ZrOtR9pu9EdOW454VtQjeUtl3t8jlvFFlr9v8GjHoNrcN  
qr+HoIDBHETNG21Ekvw3txj3qABkEflX8IaW2p694c1C2t8WehPqE1uigoZ2mcx267GUGOOK3CAlSEhao  
DFWx6J4D8QJ4r8OWoupA0H2uBd0ROdjzK2D3GRwftHA6V0RYt1JP1reOiSPPqtynKU22ch4y8L3uteGr  
PSdM1KGxeK4inlmltzKH2EuMLuH/AC02tgnHGK8tPh7WLLxXd6TbQXlxqFwftEjR3BWS4h80KJrq7KjYje  
WzeTF646g176ze1efeINcks/jR4V05QxjvNNu4mGeASQ+cfWAD6GjmsTCDm7Ls39yuTfDrwPP4ZuDdXN7  
bq7ReX9h0+DybcMQMs7kmSZuOC5GNzcZ5HZ3w/wBXJLmS2jy0kQGc9MN77cE4989VFTbuOINMnPFf  
ySYOHUMrBkIDBgcgjsQe9OBrmZdatdL8SaZowSbOq+c0AUDZE8a725zkKwzwAch2P695vtTAnNVLqG  
QSi4tf9cowyE4Ey+hPY+h/A8GpfMPpSlzQARSJLERxnKHpngg5xgjse2PWkasLXtXg0GWzupRM0V9fQ2Dx  
xgH95K21H5Ixg4B9R2JFarXA75x7DmgDjPix400fxX4bnOrTRWU9IG0sOouQBbcc7znIDjke+45r42dQrsqj  
qCQHxIDDPuZAOO/IBr0H4p/E298dXHk2oks9AR8w2pPzSEdHlxwW9ByF7ZPzHzvd7Vw15KT0PsMow1  
ShSftHv07DxS4pop1YnrCgUk4P2ebAZjsPC9TweBx1pRTZI82CWIHG5GXOPY0LdEVLuLsUtD8s+b5KBE  
wAcZiZkjRnOOfT6UVctYTCWHnTSEgZ8xsgfTiiqnNc1znw1KVKkos//Z  
/9j/4AAQSkZJRgABAQEASABIAAD/7RQgUGhvdG9zaG9wIDMuMAA4QklNBCUAAAAAABAAAAAA  
AAAAAAAAAAAAAAAAAOEJTTQPtaAAAAAAQAEgAAAACAIAASAAAAAIAAIAjhCSU0EJgAAAAAA  
DgAAAAAAAAAAAAAAAA/gAAAOEJTTQQNAAAAAAAAEAAAAeDhCSU0EGQAAAAAABAAAAAB44QkIN  
A/MAAAAAAAAAAAAAAAAAAAEAOEJTTQQKAAAAAAAAABAAA4QkINjAAAAAAAAAoAAQAAAA  
AAAAACOEJTTQP0AAAAAASADUAAAAABAC0AAAAAGAAAAAAABOEJTTQP3AAAAAAAcAAD/////

////////////////////A+gAADhCSU0EAAAAAAAAAAgABOEJTTQQCAAAAAAAAAEAAAAADhCSU0ECAAAA  
AAEAAAAAAAAEAAAJAAAACQAAAAAA4QkINBB4AAAAAAAAQAAAAAOEJTTQQaAAAAAANJAAA  
ABgAAAAAAAAAAAAAAAABoAAAAAS4AAAAKAFUAbgB0AGkAdABsAGUAZAAtADIAAAABAAAAAA  
AAAS4AAAGgAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA  
AEAAEAAAAAAAAAAAAAAAAABudWxsAAAAAgAAAAZib3VuZHN  
PYmpjAAAAAQAAAAAAAFjJdEAAAAEAAAAAFRvcCBsb25nAAAAAAAAAABMZwZ0bG9uZwAA  
AAAAAAAAAQnRvbWxvbmcaAAAGgAAAAAFJnaHRsb25nAAABLgAAAAZzbGljZXNwExzAAAAAU9i  
amMAAABAAAAAAAFc2xpY2UAAAAASAAAAB3NsaWNISURsb25nAAAAAAAAAAdncm91cEIEBGA9  
uZwAAAAAAAGb3JpZ2luZW51bQAAAAxFU2xpY2VpcmllnaW4AAAAANYXV0b0dlbmVvYXRIZAA  
AABUeXBIZW51bQAAAApFU2xpY2VUeXBIAAAAAAEltZyAAAAAGYm91bmRzT2JqYwAAAAAEJAAA  
AABSy3QxAAAAABAAAAABU3AgbG9uZwAAAAAATAATGVmdGxvbmcaAAAAAAAAAAAAAAAAEJ0b21s  
b25nAAABoAAAAABSZ2h0bG9uZwAAAS4AAADdXJsVEVYVAAAAAEAAAAAAAAAABudWxsVEVYV  
AAAAAEAAAAAAAAABNc2dIVEVYVAAAAAEAAAAAAAAAZhbHRUYWdURVhUAAAAAQAAAAADm  
NlbGxUZXBhO0SNIVE1MYm9vbAEAAAAIY2VsbFRleHRURVhUAAAAAQAAAAACWwhcnpBbGlnbm  
VudW0AAAAPRVNsaWNISG9yekFsaWduAAAAB2RlZmF1bHQAQAAAJdmVydEFsaWduZW51bQAAAA9  
FU2xpY2VWZXJ0QWxpZ24AAAAAHZGVmYXVsAAAAAtiZ0NvbG9yVHlwZwVudW0AAAARRVNsaW  
NIQkdDb2xvclR5cGUAAAAATm9uZQAAAAI0b3BPdXRzZXRs25nAAAAAAAAAApsZWZ0T3V0c2V0b  
G9uZwAAAAAAAMy90dG9tT3V0c2V0bG9uZwAAAAAAALcmlnaHRpdXRzZXRs25nAAAAA  
AA4QkINBBEAAAAAAAAEABADhCSU0EFAAAAAAABAAAAAI4QkINBAwAAAAADt0AAAABAAAAAX  
QAAAIAAAAEYAACMAAADsEAGAAB/9j/4AAQSkZJRgABAQEASABIAAD/7QAMQWRvYmVfQ00  
AA/uaA5BZG9iZQBkgAAAAAH/2wCEAAwICAgJCAwJCQwRCwoLERUPDAwPFRgTExUTEgRDAw  
MDAwMEQwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAw  
Dg4UFA4ODg4UEQwMDAwMEREMDAwMDAwRDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAw  
wMDAwMDP/AABEIAIAAXQMBIgaCEQEDEQH/3QAEAAb/xAE/AAABBQEBQEBAQAAAAAAA  
ADAAECBAUGBwgJCgsBAAEFAQEBAQEBAAAAAAAAAAAEAAgMEBQYHCAkKCxAAAQQAIAEA  
gUHBggFAwzAQACEQMEIRixBUFRYRMicYeyBhSRobFCIyQVUsFiMzRygtFDBYWSU/Dh8WNzNRai

soMmRJNUZEXCo3Q2F9JV4mXys4TD03Xj80YnlKSftJXE1OT0pbXF1eX1VmZ2hpamtsbW5vY3R1dnd4e  
Xp7fH1+f3EQACAgECBAQDBAUGBwcGBTUBAAIRAYExEgRBUWFxIhMFMoGRFKGxQiPBuHwMy  
Ri4XKCKkNTFWNzNPEIBhaisoMHJXC0kSTVKMXZEVVnR14vKzhMPTdePzRpSkhbsVxNTk9KW1xd  
Xl9VZmdoaWprbG1ub2JzdHV2d3h5ent8f/2gAMAwEAhEDEQA/AafVvJjo+NUP8HW4f+CWJnZ1pzHVT  
pH8VV+rhP2Jg8A//q3obGv/AGq4nw/ikp6vDaNku8Ai2wDwoYwDaxJjQIlnVJSocEdkK57a2OseWsY36T3  
EAD4kqGdm4+Djm+92kHYxsb3kDcWVbv+l/olxPVesZee4vs1EzVXXIZW3Vn6EO+nkXv/AO1P8/6f836KS  
nosn62dJxyGt9XIPc1tDWj+1kOq+j+cqg+u2Bt224t9TiB3Y4a/S+kav7P57/8ARrkXB+4Fw9tZB5kFw8B/wf73/  
maVWLbcS0BznOMOI7bjt2sb+bv/AO3EIPTftPBzLSKLQXQCWOBa4T+b7vbu9v5r1VzjG7x8FjZGLm443  
WUkVWtL/a3tu+17fb+b/wCIE1FULI2Wvc5ka7iXECBtc1x93t/PSUit91x+KJ6HtlTGDlWu9Wpm9kxuaQQRp2  
TM9Mt9IzIEIP/OMnouQ1mNu8S/wDF71CjJ9XqLj2H96F0ypxwK3j88OP/AE3ouHh2Ne55GpSU6t/UHi1jGn  
TRa7b2+mzcYnk9gFzlmHa+wPHYj8FdyJ+xWtdr+ieI+LXNSU4l2V1dbz/VDQHucaaG8sZSwnvsd9Hfubu3P/  
47/SemtTI+rWQ3ZXVW4iofRMauaN7/AO1vcif4tqKvtWZm2MDy+w+nRu5aC4P8AU/IOc6uteg11OscHAhnn  
3SU+b4X1QvyjtexzWtE7uNzj9H/Naum6Z9U8PBAe+CG6hvy2rpTQBoTuk8/xKFcMYaOeQBxEpKcbL6Zi2  
NIaIaGuDI1ADtbG7H+307P8IxeU9YwrMPMfS5uwBzi2JiN3tj+yF7FINLaiQC5vEnlcT9cMIXYQualcxw93ch  
3tSU8x0bPxs3WUkb2vG/XsR3H9Zi1v2h7Sdnh3+K53FcGFZU8s9p8wNI/6SOPtLZ2ecJKf/9HI6RkNb0nHb3  
DXT/n2I1WHLPLAOEHpTax0qg99rj/4JYkx9TRYG/FJSW3NvY47WkgIouN2HaToDW+f80qtkZNBcWPA8Q  
rOC+hl1f6VzWUuDhY8ztDSD6jtt3O+ikptf4vX49HS8jKyrBTiVWhj7Dxtra1zz+97930Wo/Uf8YZNzhZ03BfkM  
GpfO0Nn97Tbv/AJO5V+j9K3/VizpTYea8p/q7He1wlrexzXtP0H1ek9VmdE6hTsa+x1VIM/ZqGFrHAEEMtsb  
+80bbN2R/mW/pUIPSdC+sV/VKra6ssvYJLBJ5/rLmuq9S6/ZkllacYNJBEAzHu/rMZW33P3vW/8AVbp5w8  
h1kEWuZtAMAEEL+rWx/NtVXqGAYzqNzaQXEXDIY8SHCWAM/eYx+1JTjY/U89sfZuvtyLjJaGAB0idh9W  
f+t7/p/wCCWmwneqE+q4guc0bnAAE4atft/rhSq+quMQKzS30muL2tY1zdSA3eXuc7a5zfxloOwasOgtAIEABJ  
Mkwkp8quou+1ejW1z7S9zWMYC5xcNDta2dy1v2J1z7Z9m+xW/bCz1hT7d0RE/T27vU9npfz2/wDwS0ugGu  
nqWWX76vXtdUMhhIIawepbSyz/AAXrvdXv9P9F/BRD0/GPUW44bq0OyC2T+deypv8r+ar+kpk/9LA6Y4jB  
qA4h3/V2IVG9uWT2VvpIJPT6Y7h/wD1dikMRzbN3ikpz+qB07grfSXWjGBBhw1B8wi3YL75hGxcN1NWxJ  
Tv/Vmyvc5zWCvHtpqfor/Og2Y97T/KY2rGYumdjVOG/awFsanU/L91cZ0I2Yj30vk1Wva+sfuuO6u/X921pq  
f/AF6F1Byg2kAO1iNfh+qkpr2dT6dhZDrMp+0ElrY1cS1oNji3/R+76Sy29c6dkdUDsawQH7X16Ey+dr9jfe36  
P5/+DUepY2FnWb66q7LK4JtsDQQ7lga6z2tdt/g/T/SKni4teBayyKnPrHvDC3cDr7n7D6m5zf3/AKHvSU9j7  
W1bmmNJ+CxeomWlw4AR68911LADtY4fRGuio9SvZ6LoO3TjiEIOZi4IFbMvLdJort+0WtJABc7Ybf0jgfsP  
Yyj1X/4R/wDmLmv2jb9vPVN9xT1BZH8nX9Ht/d2fmofWOrZDnvwmWfuMHTa0GBY4hv8AOfv1t2t2/8  
AGKv6rPssM6yP4pKf/9Pnum57acKmt51YHA/571cZn12mGkLFrxdS14P0i4/9N6tYeIK3bvFJTeu6k/H0AIG  
pzX3Vb41Wb1N21k+SJ0u0voSUzfl+u+10Bpdt128TH5q6mmMry8UOreNtjZrfwfeO/G385rlwWe9wtIC2/q/bkjo  
37RA3Y1eS+lrRjddG1WXXbT7dnqXs/wCmkpu5fQ66mbsnJvzG8sABAgl3pto/O/47eq9XSOMxv2sx72yY3  
vLw6T+671X+mugxOqYrm73+8P1bBga/S+j+6pHqOG1j3F3ughnhEduElNOnExenUBtJeWOP0XPL4P819pf9  
JZ/VMwms7DL3ENrA71ybpqPvmMadJLjIaOT/AK/nLow/WyLhkWD2UgljfnJTgZ9X67kBV0RY5o+AO3+Ci  
KLPS5d+bIH5VZ6xjuwupX0F3qNjbdVZEBq72tyqHlVu2u9K5u//AIRBGR+qmv8A1A/g5JT/AP/U43FZcMasg  
aQf+qcr1FggEFWek10v6Zjk/SDXT/nvRmnEa4gkAjmUINTNrNIR01hN0qtzGlpCWT1vAaTXjsN7uN/Oa/kY  
c+z/N2fy1n3dUtc17GEVtc0hgkwr7vd7nJKY517LLXivVokF/Yn+SvR/qf0XCzqvFi1OcWXPsyHi4AE1v9R  
1W3b7d9T6q6/Vrd/wBB7KbKvLYbGh0Xof8Aip6vtx83pTnSa7ftNbCROywnrsLP61fv/41JTT6v9XOodLeH  
XV7a3GG2scTUT4eqzb6bnbv5vIZXv8AzFnnDyDo0bXHz8f6y9dIbawjQteCHtOoIPLXtP0mrA6j9UqLG13TS  
MW3Uih0mhxJn2zvsxf+tfof+ASU8Ael7CHPJe90LSpw7DW2ilu664iqpnG57zsrHu/IH9IivwbsS0szW0xrW/m  
WaaFv2fzb2fy6XvXTfV3pFhtZ1LIYWMrARhsOhJeNr8t7fpfz9LG3fv3W/6BJTx/wDjQ6d4nU015FUiu3H  
OGR/4VLfSf8A26sn/wADXleglleg/wCNbHnNssXJH/aXIg+QtArd/wBJta84k7eTP4f1klp/1eMxOo2Y+GyuUJ  
giTr+c7sq2Rk2WyHmQdSPFAyT6bfKfyuTuGqSIFx0ASbxJ/BRdAOpgdz81Maj2kEeIISUvoNey0/qt1U9H+s  
GHnuIFBf6OTuMNFN36O15/4n+f/wCtL8vvSIEERoeR5JKfoptXMaOGHTZF+Pi41uV1vFNFDtZbY7hrWiX  
OXL/AOLrrh6h0Cim1+7Jwv1Z5PLhXHPH+U70XVe78/8A7cV/q9d/WXnHEDptR1mHC6wfn7Htduop+jTu/n  
Lf02z9Fj2JKWzrm9RDMi+17agA51D213VMLt0Pt9F1v6ZzFz3/AKNn83R/wqz+sZPTn4ZZX9pxbXGq5m4ut  
ADHW1341tvve/2P+0VZNv8AofTsq965/wDYed0N/wBr6Lc+oTNIA91en0v0O7bs2t/mq9n/AAP+jWgestuqpy  
M6n0W1Ppsttx5sqLLz6VO9m31qbbG3fof0f/Gfof0iSi/rIR1L6s5P2dwubY1zq3D99o3tBa73V2Msb9B/vrXjn  
qd0t/IMf8ASXs+V0s0YuVdvivKpQ5FTfoEk6Pr/dexvt3/AOEZ/Orxf0nbqQ77/Sn+16SSn/W86Yf0Y+f5SpT7h  
5IbCPTAnuVORu5H3pKUdXfRbW2SQNp8QYUgW6yR4c+KYGdCfcODPISUzadISBj4Jpae4IIEcSPvCSnp  
vqB1VnT+vsx7nbcXqMUvmRF2v2Ozc33fSfzjf+hC9kqqaGBoaAAIgd07L51JEEtE951H/nK9t+q/1qx+r9Boz  
brqm5gBqyqy4Ni5mjjiBZt9trNl3t/0iSnaufI3tIBcQN08CZb/BcjinZob9Z8p+c11PSum4bLH1uO42WUC30Ljt3  
O9b9atZs3f4Gla2b1Oqisim2m7NyHba2eo2AB9Ox7g72srXPOq6Y7qVmOMkZVWJec3r3U7XsDHkBl1OjYk  
7bGvr/SV4/6LFX6qqv51JtO4mZIDpFFs+pvA6ndiXZbadCWVtdvZj7m/S+z13VVf9ZXmv2ev/nf9lge1+1NsfyP  
W9SP+216D0fGf1bG6n9ZLrGNzs6s/s2ix7Rsrll+HQ/a72+r/ADmR/wCGf+DXnf2in/nZ9p3D0ftvq7pH0J9Wd  
0/6NJT/AP/ZADhCSU0EIQAAAAAAVQAAAAEBAAADwBBAGQAbwBiAGUAIABQAGgAbwB0AG8

AcwBoAG8AcAAAABMAQQBkAG8AYgBIACAAUABoAG8AdABvAHMAaABvAHAIAA3AC4AMAA  
AAAEAOEJJTQQGAAAAAAHAAIAAAABAQD/4Q/vRXhpZgAATU0AKgAAAAGABwESAAMAAAA  
BAAEAAAEaAAUAAAABAAAAAYgEbAAUAAAABAAAAagEoAAMAAAAABAAMAAAEaAAIAAAAU  
AAAACgEyAAIAAAAUAAAahodpAAQAAAABAAAAAnAAAAMgAAAAcAAAAAQAAABwAAAABQ  
WRvYmUgUGhvdG9zaG9wIDcuMAAyMDA4OjA0OjI4IDA3OjQ5OjU1AAAAAAOgAQADAAAAAf//AA  
CgAgAEAAAAAQAAAS6gAwAEAAAAAQAAAaAAAAAABgEDAAMAAAAABAAYAAAEaAAU  
AAAABAAABFgEbAAUAAAABAAABHgEoAAMAAAAABAIAAAIBAAQAAAABAAABJgICAAQAA  
AABAAAOWQAAAAAAABIAAAAAQAAAEgAAAAAB/9j/4AAQSkZJRgABAgEASABIAAAD/7QAMQW  
RvYmVfQ00AA/uaA5BZG9iZQBkAAAAAAH/2wCEAAwICAgJCAwJCQwRCwoLERUPDAwPFRgTExU  
TExgRDAwMDAwMEQwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAw  
A4OEBQODg4UFA4ODg4UEQwMDAwMEREMDAwMDAwRDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAw  
MDAwMDAwMDAwMDP/AABEIAIAAXQMBIgACEQEDEQH/3QAEAAb/xAE/AAABBQEBABQEBAAQ  
AAAAAAADAEECBAUGBwgJCgsBAAEFACEBAQEBAQEBAAAAAAAEAAgMEBQYHCAkKCxAAA  
QBBAnIEAgUHBggFAwwAQACEQMEIRxBUFRYRMicYeyBhSRobFCIyQVU5FiMzRygtFDBYWSU/D  
h8QWzNRaisoMmRjNUZEXCo3Q2F9JV4mXys4TD03Xjd80YnlKSftjXE1OT0pbXF1eX1VmZ2hpamtsbW5  
vY3R1dnd4eXp7fH1+f3EQACAgECBAQDBAUGBwcGBUTUBAAIRAYExEgRBUwFxiHMFMoGRFKGxQi  
PBUThWMyRi4XKCKkNTFWNzNPEIBhaisoMHJjXC0kSTVKMXZEVVnRi4vKzhMPTdePzRskhbSVxN  
Tk9KW1xdXl9VZmdoaWprbG1ub2JzdHV2d3h5ent8f/2gAMAwEAAhEDEDQA/AAfVvJjo+NUP8HW4f+CW  
JnZ1pzHVTpH8VV+rH2jg8A//q3obGv/AGq4nw/ikp6vDaNku8Ai2wDwoYwDaxJjQIiwnVJSoEcdkK57a2Os  
eWsY36T3EAD4kqGdm4+Djm+92kHYxsb3kDcWVbv+1/o1xPVesZee4vs1EzVXXIZW3Vn6EO+nkXv/AO1  
P8/6f836KSnosn62dJxyGt9XIPc1tDWj+1kOq+j+cqg+u2Bt224t9TiB3Y4a/S+kav7P57/8ARrkXB+4Fw9tZB5k  
Fw8B/wf73/maVWLbcS0BznOMOI7bjt2sb+bv/AO3EIPtftPBzLSKLQXQCWOBa4T+b7vbu9v5r1VzjG7x8F  
jZGLm443WUkVWtL/a3tu+17fb+b/wCIE1fULI2Wvc5ka7iXECBtc1x93t/PSUit91x+KJ6HtITGDIWu9Wpm9k  
xuaQQRp2TM9Mt9IzI8EIP/0MnouQ1mNu8S/wDF71CjJ9XqLj2H96F0ypxwK3j88OP/AE3ouHh2Ne55GpSU6  
t/UH1jGnTRa7b2+mzcYnk9gFzlmHa+wPHYj8FdyJ+xWtdr+ie1+LXNSU4I2Vldbz/VDQHucAAg8sZSwNvsd  
9Hfubu3P/47/SemtTI+rWQ3ZXVW4iofRMauaN7/AO1vcif4tqKvtWZm2MDyw+nRu5aC4P8AU/IOc6uteg11  
OscHAhn3SU+b4X1QvyjtexzWtE7uNzj9H/Naum6Z9U8PBAe+CG6hvy2rpTQBoTuk8/xKFcMYaOeQBxEp  
KcbL6Zi2NIaIaGuDI1ADtbG7H+307P8IxeU9YwrMPmf5suwBzi2JiN3tj+yF7FINLaiQC5vEnlcT9cMIXYQu  
alcxw93ch3tSU8x0bPss3WUkb2vG/XsR3H9Zi1v2h7Sdnh3+K53FcGFU8s9p8wNI/6S0PtLZ2ecJKf/9HI6Rk  
Nb0nHb3DXT/n2I1WeHPLAOEHpTax0qg99rj/4JYkx9TryG/FJSW3NvY47WkgIouN2HaToDW+f80qtkZNB  
CWPA8QRoc+h1f6VzWUuDhY8ztDSD6jtt3O+ikptf4vX49HSsjKyrBTiVWhj7Dxtra1zz+97930Wo/Uf8YZN  
hZ03BfkMGpf00Nn97Tbv/AJO5V+j9K3/VizpTYea8p/q7He1wlrexzXtP0H1ek9VmdE6hTsa+x1VIM/ZqGFr  
HAEEMtsb+80bbN2R/mW/pUIPSdC+sV/VKra6ssvYJLBJ5/rLmuq9S6/ZkllacYNJBEEzHu/rMZW33P3vW/  
8AVbp5w8h1kEWuZtAMAEEI+rWx/NtVXqGAYzqNaZQXEXDIY8SHCWAM/eYx+1JTjY/U89sfZuvtyLJjaG  
AB0idh9Wf+t7/p/wCCWmwnqeE+q4guc0bnAEe4atft/rhSq+quMQKzS30muL2tY1zdSA3eXuc7a5zflOowas  
OgtAleABJMkwkp8quou+1ejW1z7S9zWMYC5xcNDta2dy1v2J1z7Z9m+xW/bCz1hT7d0RE/T27vU9npfz2/w  
DwS0ugGunqWwx76vXtdUMhhIawepbSyz/AAxrvdXvf9P9F/bRD0/GPUW44bq0OyC2T+deypv8r+ar+kkp  
/9LA6Y4jBqA4h3/V2IVG9uWT2VvpIJPT6Y7h/wD1dikMRzbN3ikpz+qB07grfSXWjGBBhw1B8wi3YL75hG  
xcN1NWxJTv/Vmyvc5zWCvHtpqfoR/Og2Y97T/KY2rGYumdjVOG/awFsanU/L91cZ0I2Yj30vk1Wva+sfuuO  
6u/X921pqf/AF6F1Byg2kAO1iNfH+qkpr2dT6dhZDrMp+0ElrY1cS1oNji3/R+76Sy29c6dkdUDSawQH7X16E  
y+dr9jfe36P5/+DUepY2FnWb66q7LK4JtsDQ7lga6z2tdt/gT/SKni4teBayyKnPrHvDC3cDr7n7D6m5zf3/AK  
HvSU9j7W1bmmNJ+CxeomWlw4AR68911LADtY4fRGUio9SvZ6LoO3TjiEIOZi4IFbMvLdJort+0WtJABC7Y  
bf0jgfSpYyj1X/4R/wDmLmv2jb9vPVNx9T1BZH8nX9Ht/d2fmofWOrZDnvwmmWfuMHTa0GBY4hv8AOfvV  
1t2t2/8AGKv6rPssM6yP4pKf/9Pnum57acKmt51YHA/571cZn12mGkLFrhdS14P0i4/9N6tYeIK3bvFJTeu6k/  
H0AlGpzX3Vb41Wb1N21k+SJ0u0voSUzf1u+10Bpdt128TH5q6mmMry8UOreNtjZrfwfo/G385rlwWe9wtIC2  
/q/bkjo37RA3Y1eS+lRjDDG1WXXbT7dnqXs/wCmkpu5fQ66mbsnJvzG8sABaGj13pto/O/47eq9XSOmXv2sx  
72yY3vLw6T+671X+mugxOqYrm73+8P1bBga/S+j+6pHQOG1j3F3ughnhEduElNOnExenUBtJeWOP0XPL4P  
819pf9JZ/VMwms7DL3ENrA7lybqPvmMadJLjIaOT/AK/nLow/WyLhkWD2UgljfnJTgZ9X67kbv0RY5o+A  
O3+CiKLPs5d+biH5VZ6xjuwupX0F3qNJbdVZEbq72tyqHlvu2u9K5u//AIRBGR+qmv8A1A/g5JT/AP/U43FZ  
cMasaGqf+qcr1FlggEFWek10v6Zjk/SDXT/nvRmnEa4gkAjmUINtNrNIR01hN0qtzGlpCWT1vAaTXjsN7uN/  
0a/kYc+z/N2fy1n3dUtc17GEVtcC0hgkwR7vd7nJKY517LLXivVokF/Yn+SvR/qF0XCzqvFi1OcWXPsyHi4A  
E1v9R1W3b7d9T6q6/Vrd/wBB7KbKvLYbGh0Xof8Aip6vtx83pTnSa7ftNbCROywNrsLP611fv/41JTT6v9XO  
odLeHXV7a3GG2scTUT4eqzb6bnbv5vIZXv8AzFnnDyDo0bXHz8f6y9dlbawjQteCHtOolPLXtP0mrA6j9UqL  
GI3TSMW3Uih0mhxJn2zvsxf+tfof+ASU8Ael7CHPJe90LSpw7DW2ilu664iqpnG57zsrHu/1H9IvwbsS0szWO  
xrW/mWafvV2fz2fy6XvXTfV3pFhtZ1LIYWMrARhsOhJeNr8t7fpfzZ9LG3fv3W/6BJTx/wDjQ6dj4nUOI5F  
Uiu3HOGR/4VLFsf8A26sn/wADXleglleg/wCNbHNNsXJH/aXIg+QtArd/wBJta84k7eTP4f1klP/1eMxOo2Y+

GyuuJgiTr+c7sq2Rk2WyHmQdSPFAyT6bfKfyuTuGqSIFx0ASbxJ/BRdAOpgdz81Maj2kEeIISUvoNey0/qt1  
U9H+sGHnuIFBf6OTuMNFN36O15/4n+f/wCtrL8vvSIEERoeR5JKfoptXMaOGHTZF+Pi41uVlVFNFDZbY  
7hrWiXOXL/AOLrrh6h0Cim1+7Jwv1Z5PLhXHPH+U70XVe78/8A7cV/q9d/WXnHEDptR1mHC6wfn7Htduo  
p+jTu/nLf02z9Fj2JKWrzm9RDMi+17agA5ID213VMLt0Pt9F1v6Zzfz3/AKNn83R/wqz+sZPTn4ZZX9pxbXG  
q5m4utADHW1341tvve/2P+0VZNV8AofTsq965/wDYed0N/wBr6Lc+oTNIA91en0v0O7bs2t/mq9n/AAP+jWg  
estuqpyM6n0W1Ppsttx5sqLLz6VO9m31qbbG3fof0f/Gfof0iSI/rIR1L6s5P2dwubY1zq3D99o3tBa73V2Msb9  
B/vrXjngD0t/IMf8ASXs+V0s0YuVdvivKPq5FTfoEk6Pr/dexvt3/AOEZ/Orxf0nbfQ77/Sn+16SSn//W86Yf0Y+f  
5SpT7h5IbCPTAnuVORu5H3pKUdXfFRbW2SQNp8QYUgW6yR4c+KYGdCfcODPISUZadISBj4Jpae4IIEcS  
PvCSnnpvqB1VnT+vsx7nbcXqMUvmRF2v2Ozc33fSfZjf+hC9kqqaGBoaAAIgd07L51JEETE951H/nK9t+q/1q  
x+r9Bozbrqm5gBqyqy4Ni5mjiBZt9trNl3t/OiSnauFI3tIBcQNo8CZb/BcJnZob9Z8p+c11PSum4bLH1uO42WU  
C30Ljt3O9b9atZs3f4Gla2b1Oqisim2m7NyHba2e02AB9Ox7g72srXPOq6Y7qVmOMkZVWJec3r3U7XsDHk  
B11OJyK7bGvr/SV4/6LFx6qqv51JTo4mZIDpFfS+pvA6ndiXZbadCWVtdvZj7m/S+z13VVf9ZXmv2ev/nf9lge  
l+1NsfyPW9SP+216D0fGf1bG6n9ZLrGNzs6s/s2ix7Rsrll+HQ/a72+r/ADmR/wCGf+DXnf2in/nZ9p3D0ftvq7p  
H0J9Wd0/6NJT/AP/Z/9sAQwAGBAUGBQQGBgUGBwcGCAoQCgoJCQoUDg8MEBcUGBgXFBYWGh0l  
HxoblxwFiAsICMmJyKqKRkflTAtKDAIKCko/9sAQwEHBwcKCAoTCgoTKBoWGigoKCgoKCgoKCgoKCgo  
KCgo  
KRAf/EAB8AAAEFAQEBAQEBAAAAAAAAAAABAgMEBQYHCAkKc//EALUQAABAwMCBAMFB  
QQEAAAABfQECAwAEEQUSITFBbHNRyQcicRQygZGHCCNCscEVUtHwJDNicoIJChYXGBkaJSYnKCKq  
NDU2Nzg5OkNERUZHSEIKU1RVVldYVWpjZGVmZ2hpanN0dXZ3eHl6g4SFhoeLiYqSk5SVlpeYmZqio6S  
lpqeoqaqys7S1tre4ubrCw8TFxsfIycrS09TV1tFY2drh4uPk5ebn6Onq8fLz9PX29/j5+v/EAB8BAAMBAQEBA  
QEBAQEAAAAAAAAAABAgMEBQYHCAkKc//EALURAAIBAgQEAWQHBQQEAAECdWABAgMRBAUh  
MQYSQVEHYXETIjKBCBRCKaGxwQkjM1LwFWJy0QoWJDThJfEXGBkaJicoKSo1Njc4OTpDREVGR0hJ  
SINUVVZXXWFlaY2RlZmdoaWpzdHV2d3h5eoKDhIWGh4iJipKTlJWWl5iZmqKjpKWmp6ipqrKztLW2t7i5u  
sLDxMXGx8jJyTL1NXW19jZ2uLj5OXm5+jp6vLz9PX29/j5+v/aAAwDAQACEQMRAD8ATwTMq+EtDG  
RxYQZ/74WujE3yZBrz7whdEeG9JXPSzhH/AI4tddBKtbg57UAN1C52559ayI7/AHSbc0axlQOp71zFtOzXr  
DdxmgDtLa4LvW3bjOPeuY0obm59q6yzX7tAGIHf8q1IY/XpTkPA9qcx4oApOoDmhAN1Exw5psZy1AFkq  
MUjgUp6CkmbmBjYxUL/AEeqjiq81ADcJfUxIIX2FUBi4gtLDri8nit7dessrbVz6e59hXJXvxGs455ItOtJbwLIV  
mdzEu/ttUo28Z6/dHHJoA7ok7Ohz9Kjib5mGRkenvOryO4+KORXJt4EsJ2Dbk226uT/dzzgjOPT41jT+O/EN  
lcPHBdCaa5LNJDKRL5PT7pyCmM9Mdc4oA93Djg5GPWsjU24J7ZryzSPihq1qjQ6gtrqTBADIYVjKEZ4YI  
ADx9Sf5X4/iSLqOM3NhBkAmQJMysAvDNyrBscHtyemATQBtX/LH1qkaqr9rcuc6Twtw+dodMxOAcErl  
PIPOR2/WrbArwylSex4oAr3IG2se56Gta5OFNY122AaAMW7+61c9dH563btvlasG45egBijPFShPakhGauxR5  
A4oApiMntRwkieKKA068Iv/wASXTQe1rD/AOGcu5tX/wBGFee+D3/4IGn/APxtF/6CK7y0OYBj0oAyNel  
wOvrXK2Eub4/Wui8RZz+dctYA/wBoH60Ad9ovQH6V19r1WuP0IZx+FdlbDpQBoJUjKjXgDNSgfligChO  
PmNMiNTzLjUSJhqALIPAppNB4HNryMFVncssSjc0gUkIPU+1ADmJ2kgHABJIHQCuI8QeNFettD4ZEN  
9cNIVkikiZ4o8HHT5S/IPQ44JyRXMeOvF9xqKTQWN20engmOOOJTG8pBAPmMOSSQNqjPVfqOU1O9e  
10+TTbbzINSuECTNnbtUbsklSTheyjIGfxIBPqesSXuou15eG7nEhV5JNrIoRQWTGVUjppBIUDqScViyXpu  
HlaX7S1vIrNkgVUIVRikUhmKM/KTtI5xniorwxiFxbYeUQRRQsH5iHzDgf3y+5uoAyTyWfV7t0QpDEZJp  
NzAOrZywxshvt7k9WDDhmgAgR7tI7COOK3tECiQRo6lySoEhz1J4+XPO37q9annuflSKJZUht4zuRUUO7D  
gZJyQvHGB6dTUfuxt7eQzyTM8jGU5YIDhTjH8bDnAPHfODiqi2pe7ws++Q8IBg7CcbfTBGaALMAmeCS  
Rzlkgt2s385wu7GSFJKhedv488VBZJM3mpp0LyGVHjzz8+1d5GCD2AOMdvp5AJldEjYmRQzFlwEQZwa  
OeThSc91p0du1vGJFKjzAUfPO5CQSBx/shfpuoAr20W7kvnkWOWMZBQbkZdvQ47bQe+c10a6nLpTszQ  
yququ0bplXAHQEd83J9vaubupHMqZl7I7HKfXKMDA+nP5semTmW08ZYolmXe5R5QBvQuQcH9R+d  
AHbxeIrK7hBkEts+liwMZZRgZJBHYA5/xxUVzIrrqHjYmH6H17fzrzcxCyRY3LGGYhZNxO5Mn15Jxgc9h  
+FXobn7JeJNHIPsU4cGEnCIQRgd0OCAPy6DNAFq9xgqOw5rDmB3Gty9G0npjHUd6w5zluOlAD7brWrbg  
cVkJ5BrSgpbQBeAGKKVOQDRQB0HhD/ke6f/17R/8AoIr0GwH+jiuA8JEDSNP/AOveL/OAV3VpKBbqK  
AM7XIw2fxrlbOLF+frXSa3OFH51zlpKGvuPWgDt9BUZ/KuxjdUUC1xeiyY/Stm6vti9aAOha7UFRkflVmKZ  
XHBzXDHUy0g+Y100mzllGT1oA1JSN5qHPzGiU96gEgUFmIAFAE17d29IbPcXk8cEEZG6R84GTgAAck5  
6AcmvIvE/i608QWic5t/LtQ5EKMDrOvVgZGGegKoZgcDoeuCKm8eeKTrF1Np1q5Wzt428vIHM5BUyHu  
NqeYAc9cepzkgH09Iba9iEd49oy3VwrZYPIMsmPRY2jHttY/xHIBQiK3up2tpKBDakhpdrbD5SkLI3fn5dv1Y  
8cNmCS3mnuprybczTnekYbZtjIBB9s5OAer6Z4rpnD0SN7h9RVTC06ERCrizJHwp4JxgfT2e5zVW9gFsjC  
ODZDIzhAD8xUHavGe7Bsc9AKAOYSGSNTeNCryDO0khRyrEH9BwOgXk5xSRw4IJKQSZg9cYBJJ7epyM  
/X8ugu7GGC0RJI3HIIHPRQAAPx+X/ADmlayaWEM8Qaedz5RQfM/qcH8Py7ZoA5q5iHnP5qea7Bd5JzxuyO  
/GSeaPJKSt5cbkuCUJ4BP5dOR+fXpnpLfRLqaG4uIHWTYxBy8jdkBioUE5A4GTjv15rYtvChgjZjGCQg3o  
Wbe4wVwew+g4H1xQBzumaS8tvPdS+ckEZG3YuWJOEXGMgZ49TWw/hWf8Asa5nJY3IiCLHz8pJAAP0D  
DJ/2a9H0rwy8kkEaBzEjiQhu7bWbc9uQx9h25rtofDUX2SSNIXa4IYc+hH9aAPFvFvgmWKza6gUx6dbowY  
Lh5Hcjp6cA8EZzx2rhh3wvc/2dJd2YSS3WUeZjH3iilRnv8rLg9CWPrfS+o6EWSZ7R5SbeVRG2GwCinIB98

k89e3YVzOtaDb2mn3YukkXSXxnyUUmGTP7p3UkDYpJyR0zzkKoAB83JEwjZN2SV2gdAAD0GR7gUySZ  
45JI2wuxVUHeADkcfX5QPz+tdX410+G1vZjaLJGWztWVcMhBIKkdAQyleBjIOOxrm9QCNd3w6nzGkZfX  
D7MfmaALeLXTxfuZG8yLBCybc5HTcfzOPpXSaNYW+qW5kd0MqcSKh6e/PY/12zXDNIEX5DycRMD3XG  
cD6V0vhvVltNRkeSQCIk8LzYRjp2/H19qAOkHhyEHo/5innQY16bv0rfMsQYgMD6FTkH8qazqe4oAxV0dF  
IwW/SitgsVtIooAwPCOm3TNPH/AE7R/wDoIrrY7nZH1FcT4ayNmSd/ANMI/wD0EV0TSHY8ZoApa/eHdxg  
9ay9KkJvAaXVmlPijSIsSg0Advpku0DpyKXVZzg4IqlaMVI5qvqUxJIBoAfbS5kruNikGwV5vDKVkJGetdrp  
M5CDmgDpZ5xntXLEPbzyfC9711zOpt1DjK5YHPTByRkZzxmteOeYnmpvP8A4hz3N1qFlp8PANu8wZx8hYu  
oUdevynn/AOvQBzFgovNcurZNqiZFQAgkBflrvl6DKB298HHArX8PW7a7rkytG24RtA0+CwQzAmZ+p+6u  
cnjg+1Ymm3UFteTzD78yTPuIGcKixrnJwPleQ/Vvbj3n4ceCr210axiXZHHc7Jr6dmO+SM5Lwx7T/GQN7E4  
VQAAXzgoBmWulCPRWlsnuLexm3wiWd/3sUC5DOoHWRsAAZ+8/1FQXmkbnhN15Alj7YDJmKcNNh  
ePu7nAx02HuK9bn0KzMaxw20PkRIqRRjKjAoeT3HA4OeR75pk2jQ3FzFdXSIZAJAqBtDHAA5GCAPn47b  
vUzoA8R1Hw7cRySgBY1WBUzjtG7KnYvHXLN3OE78mktfDsk0kMCGRVEYc714CbTheBgNwM/U+or3  
CTQrMxx4jysX3Cx3AHOSeepyB9Bn1NOi0iLzJJSgJbGT7DoKAOHsfDf7mNUhZljAVQFwB+n510uneHo1  
CqyflZjgCugEXIsEVtyvX3qUZC55Cnj3oAqwWEMiZn7vXP0olkVRgA/hwaknkeAwz6A1nsYzJufcPXHP  
86AG3SCRHz0zHes+8DLFuG4sMbWXR+NaUgYxkouT2PYe1UL0bYcZwf8/wCNAHGF3xB0QR3ty8YPNUj  
RqWH8DHCg/7ucDn7oFeU3clivJSR802fm6Yyc4/X9K+mvEwnpdKQqKzFcNxnjJ5/U14j400QabcjghNu4Y  
9Af0yKA0OU5tCeBksRz1OM/0qQ7IbhBhWQ5z0G7/6wNRTNFDqNumN0SBVfA49eM1anhKXUYfG3iN  
gG4yABn9KAOrsp/skWH3hfk3dzjv0+IX17mQjrWD4fcy25XGNuCR74wT+OBWunB5oAtG4FGdjmiquAR  
migC14biJ0fTiAcfZ4z/46K2XQhai8K2+fD2mN620R/8AHBWu1v8AL0oA5S7gZ5Cdp61c0u2YHkVr/YgWO  
R3q1bWgXtQBBGjAjiq95bs5Oaa2lgpXgUmgDmVs3EinB/KuosFKqAaT7OnpVqMKnFAErtxzXC+PpEj1GJ  
1K147ZmIjZ1DnJ9MbOP5cc9wxBHFed/EgR/aSzhDCiMVPzHiUHPthx+ZoA5zwnZyalrdvDkCNS68D5dpBj  
z75H8q+ytDuFSxSNcHaoHJ7dv04r5T+Glv9nv45JFWRxEXIQnKHOMHtImDHnsol6mvp+1IBTYrMuTyBkD  
3z6dOaANh5SSSjMfSmiJ5n6NS2pV/n6oOnatCKRIZ93r6jFAFcaeWQZzx7UogeNwpRuOxHWr7XaY2kbn9  
BzUTTofmGAecEdjQBBsBfaQFY87cc0824CqWzluTS71DeYSpYcZqpc6hgtgnI7UAStbknsBn7wNUrqzQMC  
rENu4x/9eqs2pEtgSEsRkEY5qst7LISThye+OvXv3oAkuI9h6ZrKvJQwC42n1NbCTq6gb82yOtZOpW4MZb  
KnnO5T+n+fSgDBusZbA4C9j+leZ/EXTWu9PQplkQhixGSuWZx+fX2z9R6W3XZKRk8c4z/8ArmPEVs09i8  
UbKGfIw2drHaeKAPnm9gaWaVmJxucOPRTuQAfo3NQRKsiOELF/IUjg8gNz+YA/EVUx6kbLpwGjMj5wT  
yyvgZz7g/mK5108iO72HJJO0jkdSeD+A/I0AbXh9jDcb5DgTjgE/cY9c1tPKFchiMj3rm9Iuf3zxABlflezRP7ex  
OQfY+wrQu5HEm51KFuoPUHvmgC+86k8GisgyH1ooA9Q8Jhf+Ea0nPX7JF/6AK1nZQO1c14XuMeHdMGe  
ltEP/HBWM8+R1oAtecoJ6Vlk6noRXOXD2UY80lnfF2xmgDqPPGKrvd7O/61TSUsv4Vn3juSQuc0AbA1AA9  
flqaG8DEc/rXJyNN26+1WtNncyAMAaOr8/gd64T4i27G9g87BiK/MzdACeMj1AU/gfewj5UEniuT+Jc7/aPK  
AADwEAHBJIWQZ/UCgC14DZW1r7OkYRBGWZOCWb5fvH0AwfqTX0PZxvPJcKcsgZ8SDOAAO9fPnw  
cUXPiK9umb3QwovynGThc/1/UV9EWmo22mSPPd3AjJKRhduSzM2AoUY/xoA3LtorSM7mTAHVe544/zx  
xWLD6xAjDzZUjBzkOw4/wA/IXk3i34kG/kuJLCZvsancChXDDBAAJ/Lngnoe9eS6r4y1i6u5haTvvdnKQksF  
AyOoHv0OcY+taH1BN4gigVFW4iYSAsqiRRjHbg7envV+xe053MZVbK7gA2eOeP/r18kadfas7pLcfbWtw  
c71U5P1DDHfl+gr0jwRrTh4FEr43KpMUDjJ6jHFAHvU12yRcZHXaScjck+44rgNa8WY2q+XG5jtzvbdKCy  
5/Qt6/pXQt089g3kgklQAMY59/WvMPFfo6O20mVLNu3Hqc+/TBP5+woAwtc+I+pwS+RZNE4YfvHGSpl5I  
Uj0I564xmsg/Ee8IVicy72G1S100ZHIwSCO3P19Kdd6ZYwWzTaoY1jY5w4yOWBGBgk/N2H5Gr9tpei2MI  
mvtDmlhk4Sa4vLezibHp5jbhjHPy5HAWMUAQ2fxGvntnYLJKYWy2YXYBuwYcYG4KOW5J4Arc034m6jF  
EBcILh1Ba4SQq7jLct94EAAgegIPPZbtuNBubLfbWEyWlpkqldQXsSnntBlzDgnGI8A8jGOMxotMvbN7nSlt  
ZYefa5iZkaPI+6ynDqPcM4688gHX2OulJmRDBDHMSR5cUmmKcckq/RgCcde/dqaULCJtyQ3UErjB/xrjdG  
eKJpVjfyGADyb9zZ5IHLYA5/XgdK7K0jyh27SOOhBof8AP/66APPFenPpxhsA2SkKNJwQC5ALEd67v0  
rhpE54yQ3U4J7DGP1/Svbfibp/mWccsKgTAOuT7j/AOsK8ckQKrs6k7+M+5/CgCpbOYILDOTj/wDXW40nm  
oshBDMPX04/CsAfInzHCZIJ/wAPWu2tPC+vyeF49TGjX/2GMM3mtAw+QnkgYyRnrj9KAMUn0opBggM  
DkEZBooA9A8LW7toWnHJwbaL/wBBFbDQFfvVF4UUF8I3pR/6dIs/98CtS5VfLyOtAHP3lpwSec+1QWtv83  
AwfpWtdMhQ89qp2zqsqrQBctR8uD2p3kA5PH5U6HGCfWonufLkKnGKAK00GW4H6UyGAx3KEenSpZL  
pO2KbBNvIXOKAN23GVFcd8U4JReafcIhmJidTtU8YI6n2yT+NdfA+FFUvHek3epeGo57WEMIZ9uWONw  
OMgZIFAE/7Punq0eqXUudoKxAqAMnB4rX+K2qMLSBViYyPuLNGcupdgoKgHgrgnHX1BpnwNWI6Bem  
OV5SZIwzEcIwDZTjHoc/hirvizT2nugWiVup54IJPQAdulAhk1jo14Y4RcRyMpwI7IRtukVcJudsqqqNyAsW  
2jP8IGzqF1oekWMdjPqiCC2VVmt9PtVneKT+605yAAQRkCNUd+BqGj6hc31xb6ddS20s8ewyRNjbGpB8o  
cjlno4n/YHoKuaL4BITU4b2ygfS57R45VUIZkEsY+WSJvMVkztXh9xzgnHYAy5orQ20d/b6xfwRSMQHvZJ  
oMldoIzKSrEBkzgnG9c4rQ06G4gurKYgEF49zqBgq2MEleM4Of1rZnsYrDQh4ftGls7B5WmeMpE8s5JGGb  
KsFIREUBccKM5PNaGh6bZJHBZf6S8E7GNPId5AhfkgLgAKoG47TWTj3APWPC6JcaYhflYjA3HsB/n8q  
86+KFuY0cW42biRkD7vlz/OvTNOKRrHBEpXJOMjGD7c1zvj3TY57dXU+ZlcsQccjP86APKPE1jNZ29rNa  
21xLfyLhBAYXZY9q5MjkDgDgKP4ix5AU55fxjoqapZ6bd2iTfb5LAW17DcRRiQy7y/nI7uRySV2AgqijGRn  
HpS3N5NHIsruUwAAh2kqBgc+xyait9Ku3gK2VzbyDaWZLhDIMjjqD796APMtF8PbP7RvWhWynaHyraPTr

hGeFmkyH3h3KKNhjGcsw3AnqTYtbPVdMu0aY/aZB8zXaq3mMp4KS55YZCEMc4Bxng49Js9H1UbkMcM  
MOQxWILwck51655J/GtS00cQlpX3zM4ILE53e3Ht70AcjpnqbiJZAqsB8uM7iPb2NddpUbRRlHcKejEY19q0  
NO0y3hp7tAr5BPPQ/Wr8sCBCRjg4YAYHftQB5v8Qv3uluBj/Vv9Rxj/AOv+FeQ2sL38x0+2tVnXIDGrgEnlg  
2SB3GPyavY/G6sdNIAUNuIQIeSc8Yrv4fXEdp4ouLkxstL5LRQ4U/eDKoPPsG/KgDvNF0LQfCmnW2+wju  
dWCiVWmjEkzTDGBGGDFACeSMY4JqHXfFusS6goCnBXOOW855HGRj73y8H6Cuh0C0W6eXUL+VZ5r  
lA8elwwROWGOnqe/FYlzYLc+KORV3IwXJ/2ckE0AeW6ohOq3pKhf37naBwuTkgeWJloq1rJbV74xHMZuJ  
Cv0Lkj9KKA0x8Lz48O6WPS1iH/jgrTmlJXrxXNeHZMaFpw/6d4//AEAVseZIKAM6/nKM3JxzVayuN8v/A  
NeotVY7m/GqNg+JgKA0yGPyD6Vl6lJg5HWrtNj+7GfSszVDkGgCi96QeT3q3pt4HkWucun2sal0mf8AfqKA  
PRrWXXkir114gu7VobYQx3Ng8YjMRJBULiGI7dwcY59awrCTKD6VoW8qzsLOXb87bozj5t+Og+uAKANL4  
dTww3jHX9N05SlmkSThSdpDOS54/7a7QfRcV6S+nwytvKqzsPm4zjPT2rhBbwWfiLR9ThXY+pBtLcBsfMf  
3kef8AvmQfh716fpygJGoBGGQO3SgDnZNCtyjL9nDs7gg7QUU+oPbp196xLzw9HuUT6pNEXj+RTvPJ7nPB  
HtzXqAtUZAuSF/iwx556fSo57WPyysV6Et1OPQe3qKAPN7Pw+jMq20LHjZ5twCzkdfvHkfp0q9Bp6293Co  
O54EIy53ZPPTGTXYsQExu0RJ4ABPU/8A6uaz5E23211AY5JBOeh6j9KAL+ggSWjSTYDBtu7g4z0/PG  
Mc9awvFU0isWVGULn5CAWx/n6dK6jTkWNQsWVAGSQ+3BHJB9eKzvEVvGWHIKDIF3DjOOvPJ/z3oA  
89tbMx3XzEMo4C44Iro7fS4IyjCMIzA5IGOM9axobh1eKBI+Vjx8udx5/w/Wu4sUV4grqQRywwPpQBmW2l  
Yi2h2YdQxXkjGOeaw6WLDVZTk9SCPQVPLGUIX5iD1B/l+gp05bB8s4OMBQeuaAMy4hj2KMAEYOVO  
Pzx1rEvpyispX361r3bOq/NzuYncSOeK5q9IZ3CYKkY24PpigDj/GQkbS7yWJwjRRNJnHTAM+ntXmPhiwma  
z8QXVvK5GnYmd9ux5l8kuFbsxBJFeuX8KzWs8TmRdyEff2Dz7/X+lcr4dsF0z8QJ3MWBp8sKIR+9DIo55  
OOQeuByemaALXhZxYQyWkCBYw5RMDHy5OP0q7rEz6fqF5ekMEtrLdjoSzkY9MZrV0nSJ5buNzE0UU  
aqz5dW57nK5wK4r4katDc6jeW1nIXinkVnznIUA9f9cZoA4JWMgy3UjmircUAHUY4ooA3/D3/IF0/8A69o//  
QRWt/D+FUPDaZ0HTj/07x/+gCtQpxQBh6mhJP41nWcZEoxW1eLknPvVO1T97QBqWv3QPaqupJuzir1uM  
CoLwZJoA5G+iwxz603Soz9oXHatG9h3Z+tM0uDbMtAHWaaVvC1vWeFkmhJWWJg6MOCGBYp1FTWC4Q  
UzURmMj2oA2/EXm6hpOm6rp7ZFncw6jhTtcFCd23tnBfAJAr2CyIgleNpNuxQAgIIYgkf0NeM+BNYgVJ9I  
vHSFc+bbYMC25u6YwfXI/wDrV6ZbztLNKGZvMjfyWz1IOP5j9BQB2q00wHBCcE8c/TP9KnS3RgoKccfe  
GcnFY2m3AKqVzjGdtB6mtE3CorIzYIBzx0+v5/pQBDfBIYX2qRyMBTx/niuXiv4ptWvLiUbvsoWPapPz7sk  
gDsQnV/fX5a+qSGVMx4Y8cc81554ttNTEUv2Vxtbc0gPzEA9GC88gZOCDn+YBvJ49hEbRXEfkBwCusbY  
Hb5IYdsd+uawda8Zm+HtIzMHJ4JLbevPOAOenQV5/FpGuo8gu9WTULBsvCbobphnptbAKrnjbyvXAGc1n3  
Xh1dajjS9zEkQZcbQ2c4yc+ox9T6k0Ad7Pfc6sn8wGKfG5XYZ2kcjrzzjH0JrvvDOoRXtrDKoCynFlyAO4G  
Dx144zXivh7wwtrDbafbys8Zy1xcKAmcdAF5O49yeB9RXsGh20trDEYVZDCOR146evtQB2qMpJ+XA6e+a  
q3mQ67iQ7ccDj/wCt2pvnAqMsFIHfr1/+vVLUSrtBRhuAJPOKAKE5zgfNkflWNdg7yWyMtxn8RWOqkksJF  
KdgP8AP1rN1F+FA788DtQBzN4xBiYTySB24/8A10mg28N7qypcIZI0jLheo3ZAHX61X1OY+c5c5JHPUgh6  
3a6G1/qV7MsNvEqxF2Pc84/+tQBt+M55o7eN47n7PYW8chu0XjzF+Uqme4+8D9fevEbm7+3XbXJwN5JAH  
QDsMftFD8QfGy+IES0sARblt0j4K7sdAB9etcpBlscGc3nGM0UogJA60UAdV4Yiz4e0w+ttH/6AK0jEccV  
B4Xx/wAI3pX/AF6Rf+gCtYAYoAwri3JJ4qvFbbXzgV0LxAK8VC0Q3cUAUY4iBTJ4C7VoLGM1YSAEigD  
mJ9PLdqZ6aUkBXWC0XHel+yqrDBoAoW0OxaZcwbwa1DEBSeWp60AcxPp8gYSwMY5UO5XXquO/5  
Zr2KSVIPFGoNEEWK6KXkaDoEkQNj6jkVxSW6EV06a4guYiWJAwoXsMen50Aej2ICHaBk4yMY+vrViV  
0ZiQpJ6kADn61h20+0FwQWbBxninX1/sUiMIAAfmgbfjQB Ydy87NK2EUYYHynp0GKz9VmVYty08bZVQ  
7HIHB5POTiqGtXscUMSuqbx82SemenTkVgpetNOKdxJ+5BUStnAGOuPXv/XrQBbQVsWd2KvvRjg44bp79  
OmKydItNszT2cTismCCChYZwr2rcm8UaHDCs2aq8lpKoUyRAFzyOMDIHQevUiobnxvpsdkY05bq6nlBJuC  
oVQOwA4bGT6d+KAK2mh7ZiGUBt2AV5P4g1luk6oYmigZm3BMKN2COcgH39v1rhR4qsrLcXMccUoxT0  
cd8z7e/ahdUiM+A8ciE+ZjjOex49vxoA9RgVhNbr/rAv8O4YHTuQadERINwbpz171y2m6uZ4GSKS2DuN7eU  
MYJzxz9eetX0uT56AsWUAZPuRmgDUeQGG7OQVIGOnrn61i6htQBfulBjg5/nmprmt5cblZZAFI2jkH+dY  
15dBTI3GNvQqeCBwP5UAc7q7hPMC/iSfX/Irxfxdq4mWPTIkY+RN9onZx96UjEYHsFyfq3sK7XWJi5ZSfW  
2QOe5rynUbpry8mnbGZHLf0A/KgBqSndya07JxlclhliCKt2s+CKAOstwCBnuKKy7e6wKKA0x8M3QXw/pi  
56WsX/oAraS4BFcLot1s0ixGekEY6/7IrSj1AAfeH50AdZ5wI61GZVzXODUH/eH51NDe724YfnQBt7wDSi6  
CHrVBjdy8GqN7KyA8ZoA3zqYHGf0pUvw5HzVw1xeOGqxp925dQfWgDtxcZ71DNdbR1qjbOWQVW1J2  
VTjPSgDR/tUL/FipINYUTxGRwEDDcT2HeuGu7iUHgVva5kYEMoK4OQe/tQB7/bXQBiWUAKr7PmP8W  
eDmtGaeOeUxkAbGUtuHr0Hpng9K848D6qtz4ftoXuRLcW4MMqMRkAY2H3BTaM/3lauztbgIEdCAy4ZSC  
MhgehH40Acr4xmuY3Jhid5GixGi9RgdOw6frXEvD4pvpzb3CxWFs7AlyS5Kk9AAOoz3xXtFqq+eWPI+ZIA  
FOc4OMn+tfOYQrxFSQAScuQQMYYpFBoA8oHhCR4/Jg1Y7z94IUVh0yQNV6ZP1N0PhHdIqnUZ52JOPI  
RScDJA2qPX16V1Gvai65ls7G3jmDD/VqUByeeM4xzWT/b+uFPLcEoQMBg4HGA0hA4oApt4Z0uVbGir  
q6klHzb7iQbu3Tgjoaj/4V8tzOMSTWtvvwI47iRiOvy8nj866G3utRICmSE7QMBUJIT6n1PndJp0LCNGZWHy  
5J/kAKAOe0fQZNLUeGvP3BYBRK27AP+1jcfxzXUBNkYcPnb8xZCSDgfn0NWC+U8or97Hzk/MOvQdCe  
OfasOaQKzsSC3QrghSB0HU+pxQB Ymupl8Asq4B3HHbPGK53UpXI3Ky9j8o68/wD66t3N18pkDFsACG5H  
T+tYuo3IgiJUBQWBCMeg5P8ASgDA1h5JxMUcAwQyStjsQpx+oB/CvN2QqAp6gAV6FBGV0TVbiT70sDq  
B6Daen51wzJ6c0AUSvNSRZBqby+TUtDuYUAPiLEYGaK3LDT965IPSigCjpxf+zLXH/PPF/QRtXlkB71e

0qHok2R9YE/9BFSNaZocUAZizS5HNaunPISD70iWeT0/StG0tyjD/CgDUsySgz1pLwZBqSBdqio7371AHP3  
gCsTTrB/nXhrUGpPgfjVXTZ/3q80Ad3ZPIBTNQ+41Q6a+UFTah/qz9KAOWvjgnNZzy8Y7Vc1NsZ+tYry4F  
AHR+Gb82GoR3ITeodJIo6lDgkD3yAR9McAmvT4NRWSFWiYrKoAbHB9Me3NeFPq406PzFVZJT90MeF  
98V6xYWmo2Pgw1f6jFN9pvoZLmb5txWlyu0UmCPIDKTWm4VVBpJCgHfaUYpLcySkIRggScKD+XTAyf  
Q5q+oRt4Eq8wB3ADp2BHXqMd65DR9RjkQCKTlB75Enbnt26V0On30MDIC5Xe27KqcqAcknHboTn6etA  
GiNjuHIRWxOQWlyc9c5/nVdtFhYf1t45WPRGkKcbSfvDgn6mtSbV/KnkjgWNVVvlKEug5yOnUH17Zz2  
qpf3kEsjt5QcxzNOUDZwcnABwMZ689OIAFeDTQyBJECxKdpH3G/Eamm3lvGUdUbDqWVCSw6Zzn2GO  
h68cHNayz24ijbKhdodIDHkDHQA5yQOn61z2p3Syy3lLs/nMQVZzl+2M5+UcbtWAhGO9AEK3zNHKDK  
Q27aXACrgipjinqOn65rF1DbG2UC+Ztl3DnsM5456fpTJ9TYRlhIFBywBbDA+gNc/quqLgeay7wuMg4bp6U  
ASXN2MkOCeBgEcBeMdOv41zuq3cl3dGFZXgepJzx9aqXF80g8uNcqemD0/zxVzRLIvJvY5A5zQBpaxGld  
Cu0wAPKK9O547/WvOCeTxXrM+INrVrNpkTOtxNDI1sgXcZ5kUskPXjeRtz2zmvHg553AqwOGVhgqe417  
HNAE9WbIjzFzWeXNS20uJAAo70rb5f4CisnTbwKmcewooAbpEqjSLAekEf8A6CKvCRKwdMki020A7Q  
p/6CKtLMSf/r0AbMLKW7VeQDIrDt5ec1oxTZNAgopGBioLzlkIXzTrgZU0AcpqinB+tZ9gCJ1+tbWpx8Gs  
m2UiZfrQB2GktlFq7f8AMZ+IUNJ+4taN2MxGgDkdTTOfrWJIGGSe3PHeui1MBAWY4HT8a5+7IXynAwzEf  
exgD2FAHNypPqWqr2sC+bcTSLEigcsx4A/Wvtz4kaDbWLabpdmsUVjDpiw2VvXLSBITtYjOchQ815JJ3H0  
r5M+EunT6n8YvCttbRmRhcE7D/YjYsOf++UY/hX3x4q8F20nejPS3gkWK07QFrW6Me5reTghhgkZA3KC  
Awp4NAHyZfWz6VdB7YbIAP8AVjoD7f4Vq2XiAtbqWJWVejdMcDOD74HJrb8aaPwOr3FhfXq10jHYiK  
yrcIAPekZIG4YK7sZ2tkZOMnh760aBzLGKsTnHBFaHTLrKNNNLLhSv7nL7TuUYYY69yTwr/Sm3GvB5  
0+0TdyFB53eueOh46Vx8MIRyXun3HoHUHH41MFWXaTKzAE44wBQB1MniDyiEWUqJfJKYcK8HPi6H  
OB6c1Ru9XLTr5v2hvL5Ukghhtl465PP0wT7Guebhdud7d2JPU/jVaRpWG9BnB4ON2KANPU9WBj+VWDA9  
FPU8c/Xj9a52ZpbmTMhIGcgZ/nVuOwli8xkdWHVmySPz7f41ci087ecgAc4HrQBSs7FmYALwDzXX6fa+X  
CEAFVtNtPKYhssSegHQn/61bscRVAnGeACeKAG+Hlkbxv4W8njGqxZPPA2vn+lcB8dLO1sPi54ktLGAXQ  
GaO6XknJliSSQ8/wDTRn9hnA4AFex/DrR5tQ8cabLtK2lik15IBPzLhUX8S7H/gJrmv2q/D6x3GheKIFILh9O  
ue3zAtLGT7ITIP8AgIoA8FwaASOIxKZF3Bfl9fSnmLPIFAEtteFRxRUWwr0FFAGzpdstPvKQOTAh/8AH  
RU5tiD92tvQbPfoOmNgc20Xb/YFW3sf9kH8KAodjiYdqsRhwwxWobPnpj8Kkisznp+IAENtnAzvqTJWREvR  
jtUzW/H3f0oA5y/iLduKy47bEgOD1rrZ7XcOn6VRNmd4wuTnoOaAhaam1VFXryRUIzMIAXGT/L9arxyQ  
W5KzzRRMOzNg/1lrmPE+rG8cW9rv+zr1zxvPrj0oAzdSvpLyViTiLOUjHb6nvVWRXwcntUaswz7VG7szAc  
ADrnj8qAO5+AE0dl8WNpu32iRYnRG64JwpP/fLMK+3opTgFTxX56aHqZ0LxHpuooWEcE6mTBI+Q8N+h/  
SvvDw5qUd9psEiOHBReQc596ALmuaTp+u2kdvq9qtxHE4kjbJV42HdWBBU9jg8gkHIJB8h8afDq+srpp9G  
WbUrCQF3QbVmt8cnlyPNB7BRuGAMNnj2nOVqFtynIJ654oA+Tmt7a9jeSDLurFCm0qykdvIOCpHcHkd6i  
TTVU5Vc56gHpX014q8Lab4ht5TPE0F+wBw+gws4I6ZOMOO21gRjOMHmvL/EPgzVtFuITBAdWtpgFaWz  
ty0iuOpeJcsoPYruHrjIJBwK6Ynl7ijEg9Ae1TppEYcOCSxx8zA4A+g71rRbXMTpBXA+U7T5MgZMjtxnm  
yqy48p9xU5xjpQBSuLNI8napH94kkj15NVPL3yhAGKL6njpP61dmknkLEiMz5yWyRU0KYVWfls5GRgf8A  
1qAJLWDBX5cE8KB6VdK7VycnPtVi2hyDyFI4+70pv9nX2uanbaJpBCXdyT5k55+yxAHdMwyMgEgY4yz  
KO9AHOxwh0m7svD93rOoK0c+tFXhiJ+5aJkw5HZm3u574ZQcYxWF+0Tozax8K9VMQYyaa0eoRqvHKNs  
Yn2CSSH8K9anIbhRtXHCjoo7AVyXjZFn8M6xbSKDHPaSxMPUMpH9aAPiPS5irHDYDgZPrWkqkE5RHH  
qCRWFEGtpDE/DRnY31BxWgl0duQzfnQBfeOIAHzPKOMkSLkH6EUvVfzvXDncOuCelFAHp3hgKfDelf  
8AXpF/6AK0mjUiuY8LXX/Ek04E8C3jH/jorokmBj60ARyBFPWljMfrWzF3Wzcc/rWcmoHJZvkj7sxB/jQB  
1YdAODVbUdUsNoEb+4ELSDKqVLMR67Rzj3OBXE6h4qkRjYbJcueDK3OB7D+vNcxPJNPOzySs8jcM  
7/ADMe07E5NAHC3ni3z5QmmWny5ID3B3bvQ7Vixn61lajrdxOWjmlaM4/1US4/lzXPQM4chppMDPyhiAe  
abJMPKljQIGGcL9f/AK1AGl54ADIpB8AG3eqkmxn3FgTjA4qqzFIALHbjH9KGCBIQ5bpzggicdlwCN  
+B7cU0oASAEb2HFMMhGcDP8AvD/69OD5xu57cGgCvdHjbjIXGO+P0r6x+BmuRX3gzSjE5by4VtpATkr  
JGARZ+uAf+Bv8pTMzbgcnI5/nXqH7OWux2PiW80W4Yj+0R58GXwqyRglgF711x/3wPbAB9dQThsVYOG  
HFY1mSY1I7jNX4pCDg0ASugxnvUDR/NyBV1TuFNZPagDi/E/gTstfvhflprLUNhQz233ZT2MsfRsE9RtY4  
xu4xXkviHQdS0GSOPVrbyhJM0ENwMGK5YZIKkE7SQCQjHdjPBwTX0YEINQ39jaahaPbajaQXds+N8Nx  
Eskb46AqwINAHzbbRGT76/LnBBx/SrOUKpgDO7pgdq7/Vhm1qLibw3eNsYbobK6+Zi+7JAnJyBjoGdc/xA  
Hjjrql1i0VzeaHrELxsUYi0eUZ/3k3KRn0OP1oAY4MahAH8xyAqIcsxJwAAOuSgk9M+HfhMaHbSahqFu8  
euXa7JQ0gfyIwx2xgrxyNrNyfm+IO8I+CI9PaO91qOOvBtdYyd8dqQd3yjGDJnHz9ui45Zu0VcjJoAqygBST1  
rmPEURmsp0A+8pH6V1F1xGfpWHepuhYmgD4a8W2Taf4r1S2dSEMuef73P881Ui3KwUj5e3Gc813HxssU  
tvEME6gB5vNRj67GBH/oyuGi12bWgc0AWNoweP0oqrkOVZenf1ooA6jQJxFptnyD90gHBPYelat3rkUE  
QSL95IRy3RRz+f8q5Gylc6fbAFsCJcEcdAP8RTZ5DjahK7uDjvz/j/ACoA1r/VGmRSHK/3gnyhjn3/Ws65utz  
YUKMfdAGNvfioGYHgf3evv/AICqsr7txHGck0AHznLHrn+f+TTumW59f1pisW2gk4yOv50rOFYjGQOPy  
FADA+XLnoD2pXPIXHcd/aolOIyT6VJgmQkBtoJ6f40APwczCkAdTigYwCzAc96BxgiOfpn+Isec+QS2e3U/  
40ANUDjCt+ApXBABYrj0zzUisjzk8HqMD+pqI8chuceuP5UARvJ2VMk9OMZnWdBvm0XXtN1Rc77G7jug  
F/i2MCV+h5FQKxYeaWYdq85HvuFNkHykqCAOuO3uPb0oA+8fCeq2OtaRa3+mSebZXYMlifBGQfY88H  
I/Ct/yeMgV4T+y7r63vhS60Rztn0mXcqu33oZWJG32V9w/Eete+QEMoGaAGLuTGRxU8ZDU8x5FIIiKABO+

aVYySBjknHJqVFPfmvJ/it4nbUpn8N6PeXdoLa4jOo3MBCiVdufsyt15ypcjHHy87mCgHQ63d6hqzxxaQunto  
kturyvcCQSzsxOEC/LsQKOSc7g+AAASZdMxp6xk6NpsDIvlg28KoQn90EdB04rnbSLXE/eDUYGIPEc7Ft3  
4kD271rWup3SultRtWhl/ugEqfcE8H8KANHRdIObS5ceH5rjSTM7SPbI7PbyO3JzExKqCeT5ZVj61UuPG0Gg  
XSab4yV7K+fcYLqC3ke1u4wwBdSu9otpZAwlwAWGGYfNVndFcRhkIVsj6VwfxTvkKaLrc96LuSwXJJ3x  
zwO+Md/3lVf1/8ArUAes3S/eQ8MOo7isy6i/cNXn/gjxPe6Mr2etTXN9YHAikkcvJb/Alnl/HI7V6POySwCSNI  
eNxuVIOVIPpQB8sftC6TIq2+oKpIf7oo3TAEgxn81WvILfsD2/8A119LfGazS40bWIpACotpJx9Y8Sfn8pr5mj  
OCMcY6++f/AK1AEpBMhIzx70U5BIGYDnNFAD7WTFpbIBk7Y+341GxIY7hggdMVDbnMEI/6Zjn/AIDT  
yACcYxgUAPKcfNgDkZ+gpsn3AKkYFVbI67iP5UyZtVkgY+Yj+VAAMhiQCMbV14qNieTUuMhiO6/zaO  
WGEEx7f1oAAoZQowDxTtw0MXDenuOn8v60wDOzHHI5OePyqcoANoZd31oAEQNggqzw6E/wCBp3lseRgj  
OPun/A01geNwHUckUzy1JA2jnsF60AWNjnkJnGQp/wpsoZsc5LEDnI49jTNUmnp2pEHXk7mYA8cH2Pp9a  
ADIDnJA9eLLwwxjoc8dvp/hTnYHLHOOF07r9CKYSQxK8EH06UAdD8O9dn8OeO9G1W1gjmMcpjeF22rlk  
gMbKCTgE7uC3AYKTxmVUxSL6C+s7a6tHaS2uIknhdIKFo2UMrFTgjIIOdyOnavz4cb16ZABJx1+ox/nvX11  
8CfE8mp+HbeK7vmuY8bIpJQoInUZniJHufMQf3XA46UAe3RNn6etS1nwSA9DUWu65aaDo9xqOps4ghAw  
ka7pJWPCoi/xMxOAPWgDH+IXi1PD1rFZ6fPaHxBdANAQXCO6BA6LJI+zoqxIBK7iAoOTivnXW/D0lqx  
Ut3p+s3Au5Z3luFv08yORMo4yLSAKMTyVAK5JxtAC16bFa6vrN9cahrLW7X1yPKbylASKFXZ04UbaCyru  
JyeSzEnGFVbc3hqAogePkdCCcg0AeM+f/FWsaNqTTanYeVKh2IyMXVvk9epFe2+DPHFjrbNDN5ayhTIED  
Ajp20d3UdK57X/AAhBd28kkbvayzxAGRCWCsD3QnY2TxyM4PBHBHDz6FeW11BsiMF8sbSiSEHypNpw  
QuWLBsEMUPuQWAB9CpaRShjaPvX0zyPouJ8Fwkl5ZxRPGTe2UyXkHAXIEOSB6KZzjrxXOaF4p13T  
1SfVIn1DTgfmvY14jPTazKBtP+/jg966t9WsfFNsYwadLkAzQyx/6yJsYBGOGA+bPr3FAEI9pMcNndSsPkt4  
2aQ+mAc/yrmvAeu3mg2otr4NJpsrtK0Y6xF2LZHt8x45rsY7tNW8PWkdrvRpwVuo5RhlwcMGxnBOCPzo/4  
R+Jl5QfXNAHGfFK1Goaa6Wbbo7+3kjicfxB1I/A89+lfJtu+6FSc5xzn1r6/wDENh/Z0caygPYFyXj53ITj50PqP  
7p4PevlDXNPOLA/qlen8W11NDnGMhZCAfyoAijH7sUU1clQB1ooAgh/1UR7iMf+g1Me5Hp/hUFv/qEP+yv  
8qmPyjnrigCfAJfgfx8AoQpjkmYk85Y9vWjOA57/ADd+eoph/wBawx/EeKAHxgbQ3HUAA/UmmPjyqAQS  
B/WnpgL00QyYx75qKbOPwH8qAI/3gH7ttjeuM9j2NQPdzRt80AXnO6LcO31xVxV5btgMf0qGQc/MM/8A6  
qAJYb+IoGYo3sSoI/T+tWVvk8x8KCGJxgDd+XNZ/2aNkYIRwOv40qRkMQrExq3AJyOvv0/CgC6d7ZJyyjof  
7304pBISucH37H60w7SDjGCR976cZ/wAacD94kkfMAcJGD6N/Q0AOU8ruOABgHuB6H2oIXAABBHJwch  
ff3WmbiD6U4HLDJOB6Dkft/Dp/QAUjHTr7ddevRvgVrdppviq4sry4is31FUMd712BHJGSQvpkqWIhd0jHf  
B85+UqvzZGCcjPPb+o+tPtbmeyu7e8spBHDW8izwyFQwV1YMrYPBwQDg5+hoA+79E1V7qD/SkihukO2V  
FPy5/vLn+AjBB9KoMG12/F1dQwGK3Mkdm8XzZQkAvnOMvsB91wO7Z5j4Ya5pfjHw9BfQKVNWIQzW2S  
BAQAGh64ZA25lBydkie4HpNrGgQYXAA7UAQW1ptCgAjFRT22W4XODW0iDHagRLzkDmgDm/sB8hw  
VJUOcY9Dg/wAyR+Fc54g8O29/ZXEFzE0lvKNr7Rh05BDI38LggMCO4H0r0Ep5d7GCPkmUpj/aHzD9A9N  
1CKNYziMMc4x/j6UAebeGdB1zS/Cusve3Olza0xZrIWEDNEku3Ee7zOpyBIQO3DHtk3Vj4YufBkHifXNOtt  
a1aezR5JtSAmcSOgPIKnCjByAAM8V6kZrLwt4V1PU5EaRLKCW8lbGSxRMtj3IXAAr5u+Hk8+p2Wk+G5  
XcwwQyXF6WIZHJ5mPI9CP3gHQDePagDv/hnBeaJaaZZatd6lc3E0fJvGDGI7s7C2ASQrpnOcYPTGK9Wam  
bd0ry74uXya4dvJYbhoryeJoklV8MkrigOrdncCc5655Fbfwm1bVrzwp08viKUTXlypImZQGfcd0eQqgDKE  
DOOSpoAg+IyY07jgg9Rxyz8UI/K+IOsL2do5M/78Sof1avqvx+PM0iZhzhSRx7V8o/ExzJ8QdULtx5dtj8LdB  
/SgDn1YLYBlqKYemcfpRQBHB/x7ofQL/6DUjNxx7YqKE/uUB/up/KntyCD0x2oAe/3G4zy/wDShyBIR0+Y0r  
42nPAeft9KQj94Mf3j9KADcodcj+5xnpRN98jOeR/Sgg+aMbTkA599pNB++c/wB48f5+lADs4WQ+gz+oFR  
TkF3AxwWHSiTIO3oCuD+JBpYSrqz4ViDtI7g+49KACNCU54Ujnj3p+0twQT2ye3tSMcHrjB7HoacgAKhQ  
2MgABsfh/hQA37ucZ/EZB+oqQceX8x2rx9B/d+hpdgYAnkyM8bvX6H2qPJ6E/SgB/wAoC5wo5OCckc9D/j  
Ten0PYdqVcBTyFPQHuoE/HT/61OxnPOFUDJHO3P8x0569KAGgnYygA5x1HP1HvTx3zgg9z/F7j39qjZeee  
3XGaduxwcYJyff6e9AHsP7O3iwabrB+H723kngvXNzatEAFKlWmiXdxnBiXceesK8HOR9T2jJ5GDqRwVO  
QR618BaVqF7pWow6hpVY9tqMMiywTKqna64K5BByeBkEEEEg5zX3H4B1lLXfC+mahFFFF9ptY5vLhk8x  
ItwI2bvVSrIQeQUNAHVKvNSqnc1GhAqG7uhEnWgBZJ4kni81goDBVJOPmb5APzaqF3N585iBwF5Zj06dP  
8+IZwklur5ehxgrmsQcg/gQD+FS3L/ZYUCqWJOAB0Zvr6UAcN8WbK4bR4r+WciZZFVIdm8BVO885HRQS  
cA8dSK89+EumLYa/qN9OSC4EaL6AAbj+Jx+Iq/wDFnxhJ4p1/QfDegu0l013tefaPL8sxyLMBjJICNliFzjgc1J  
dTn4XtZ5LkOZAuFOACXz8ufx5xQBT16X/hP/iBY2sMAk0fTGYzTyt+5kyfmU44DOV8teTwXPIQ56X4m  
+ID4T8NzSSGOa5LAXrwFeVm3FQoPG4bsAZXu9qsfCvw6ukaPNdzxSi9IYGRA/ygKp2RBSf13Nk9y7jPAr  
yv4izXfj4gDRIZ/K0/TyZZ5gBkYCI2QY+Y4KxrnGWdQcdaAPYbjUk174fw30UckLXNqsvlSMGcB4wykke  
oZT+dfMnxOiEfi1JCMG4s4pPyLL/wCyivo5bKLw5ptrpvlmCzvrNxaRSSGR4zBgFST/AA4fCnrzxXzx8WSP  
+EpsV5+TTwv/AJHINAHGueB6nmikJy44ziigCK3OYU/3V/1UueOcdPWs6G6REAO84x0qU30YJGH6f570A  
aG7g/V8/IS8eZwcgMcVTOoRAH5X6t29fxpp1CHdnbJ1z0H+NAFxceaPZD/6DRnLE5ySSaqJqEQOcSdCOg9  
KRdQi35xJ0PpQBfVbK6nPGY1/Mf8A1qrlWidZY1BbH3TyG9jUcGpRRgfLISCpP4A++vUb6hCwA2ycY7D/  
ABoAuIyPHlchP9s5IPoaVBhueRnqR+IUdExB90SNlVvBhwRUp1KMlgRJyeOB0/xoA0Nxn25hyDnc/BOT19  
OvWkYE4ByDznPBB9G9DWeNRiHVXPrkCnHVISSHJ4GCoOR3BOenv1oAtnK4BJU9P6GnxklgSTj1Hb  
147jrkf5NFtSg5+SXsAe+MdOtMXUYgwOH4ORwD/WgDQON2AVAx/CeFhr7j+X8014/DOP8KpDUoVxkS

EjJHyg4P59OvHuaDqUJwCsnTpgcH25/H8aALoONoPK55HTd9ff3r3f9mTxXLaarf6FeXdzLDPGJ7S1aX92H  
BPnBFPSQgiTA6iOT+9x88/2hdJ7smfoP8as6drr6dewX1izw31rKlzy+WrbJUyMhw2RwR6H06E0AfoyzNhl  
bOR2Pasi+nMsu0dM14jH+0l4WRJIZy68Y0YrE3kxvL/hdZiPIHGe+M9SaSL9o3weM7tN14k/8ATCH/AOO  
0Ae2WgCLi0oChGwzZ5GMcfXNcT4y1mW5vo7KyDncwBAk2qgx37Adye1eb6h+0LoL2Bis7LV1IGdrPDFg  
MTksfnPY8D1FZei/GnwlaSme9sdblujkmRYyUOQRx5mOcZPv9OQD2TSvCOI6JaWd/FHGbmCRZTPKQJlt  
+9mJH3U27RtztTJPLFifOfGWv2nj7xq2jeGBFJp0K+c15CwIYbcbkXvjIUernjoa4r4kfGqDxJaf2fpA1C106aM  
rdLNDHvmyGATibhfm55ye2K1fh78Uvh14M0qS1t9O1+4lldJJzZW6PlyoVBjEUQPmbCg4AwOSWdgD0j4  
m+I7fwx4QnjimQXDRtFAuQd0jKcE+u3O49/4qxPgP4Jd7CK6uoJzqN/i4e5u0ZXhjDNsCqeSG+WxcccLxY  
GY81454x+Itj4m8X211PbXP9jWxykMkaNI6kFnDDdj5yFB54XOO1eyeFf2ivA2i2zmXTPEct3IzF5RBCEpJI  
H70dTk4AAGcDgCgD1j4waJE/gdLyBdsmhPhEK56+SnEyK+hj3E+pAz0r5C+L6hPFtmFYmp08MGB+8POl  
wa901z9pfwBrOiahpd7pPiU2t7byW0oWCEE06lWwfO9Ca+Xdb1+PUotE3+c09np/wBjnZgMMwmkZsVPTy  
yDnnIP1oAhUgDJPWiqq6hGCDtfl6f5zRQB/9k=  
/9j/4AAQSkZJRgABAQEASABIAAD/7RVUUGhvdG9zaG9wIDMuMAA4QklNBCUAAAAAABAAAAAA  
AAAAAAAAAAAAAAAAAOEJTTQPtAAAAAAAAQAEGAAAACAIAASAAAAAIAAajhCSU0EJgAAAAAA  
DgAAAAAAAAAAAAA/gAAAOEJTTQQAQAAAAAAAEAAAEAAeDhCSU0EGQAAAAAABAAAA44QklN  
A/MAAAAAAAKAAAAAAAAAAAAAAAAEAOEJTTQQAQAAAAAAABAAAA4QklNjxAAAAAAAAAAQA  
AAAAAACOJTTQPIAAAAAAAAABIAC9mZgABAGxmZgAGAAAAAAABAC9mZgABAKGZmgAGAAAA  
AABADIAAAABAFoAAAAGAAAAAAABADUAAAABAC0AAAAAGAAAAAAABOEJTTQ4AAAAAA  
BwAAD//////////A+gAAAAA//////////wPoAAAAAP//////////8D6AAAAAD  
//////////A+gAADhCSU0EAAAAAAAAAAgABOEJTTQQAQAAAAAAAEAAAAADhCSU0ECAA  
AAAAEAAAAEAAAJAAAAACQAAAAAA4QklNBb4AAAAAAQAAAAAOEJTTQQAQAAAAANJA  
AAABgAAAAAAAAAAAAACbAAAACQAAAAKAFUAbgB0AGkAdABsAGUAZAAtADIAAAABAAAA  
AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAEAAAAAAAAAAAAAAAAAAcQAAAJsAAAAAAAAAAAA  
AAAEAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAEAAAAEAAAAAAAAABudWxsAAAAAgAAAAZib3VuZ  
HNpYmpjAAAAAQAAAAAAAFJjdEAAAAEAAAAAFRvcCBsb25nAAAAAAAAAABMZwZ0bG9uZw  
AAAAAAAAAAQnRvbWxvbmcaAAAJsAAAAAFJnaHRsb25nAAABxAAAAAZzbGljZXNwBExzAAAAA  
U9iamMAAAABAAAAAAAFc2xpY2UAAAAASAAAAB3NsaWNISURsb25nAAAAAAAAAAdncm91cEIEb  
G9uZwAAAAAAAAAGb3JpZ2luZW51bQAAAAAFU2xpY2VUeXBIAAAAAAEltZyAAAAAGYm91bmRzT2JqYwAAAAEAA  
AAAABSY3QxAAAAABAAAAABU3AgbG9uZwAAAAAAAAAATGVmdGxvbmcaAAAAAAAAAAAEJ0b  
21sb25nAAACbAAAAABSZ2h0bG9uZwAAAcQAAAAADdXJsVEVYVAAAAAEAAAAAAABudWxsVEV  
YVAAAAAEAAAAAAABNc2dlVEVYVAAAAAEAAAAAAAZhbHRUYWdURVhUAAAAAQAAAAAA  
DmNlbGxUZXBhO0XNIVE1MYm9vbAEAAAAAIY2VsbFRleHRURVhUAAAAAQAAAAAACWhvcnpBbGln  
bmVudW0AAAAPRVNsaWNISG9yekFsaWduAAAAB2RlZmF1bHQAAAAAJdmVydEFsaWduZW51bQAAA  
A9FU2xpY2VWZXJ0QWxpZ24AAAAAHZGVmYXVsAAAAAAtiZ0NvbG9yVHlwZWVudW0AAAARRVNs  
aWNlQkdDb2xvclR5cGUAAAAATm9uZQAAAAI0b3BPdXRzZXRs25nAAAAAAAAAAPSZW0T3V0c2  
V0bG9uZwAAAAAAAAAMy90dG9tT3V0c2V0bG9uZwAAAAAAAAALcmlnaHRPdXRzZXRs25nAA  
AAAAA4QklNBBAEAAAAAAEBADhCSU0EFAAAAAAABAAAAAAI4QklNBawAAAAAD4cAAAAABAA  
AAAXQAAIAAAAEYAACMAAAD2sAGAAB/9j/4AAQSkZJRgABAgEASABIAAD/7QAMQWRvYmVud  
Q00AAv/uAA5BZG9iZQBkgAAAAAH/2wCEAAwICAgJCAwJCQwRCwoLERUPDAwPFRgTExUTEXgRD  
AwMDAwMEQwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMD  
QODg4UFA4ODg4UEQwMDAwMEREMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMD  
DAwMDAwMDP/AABEIAIAAXQMBIgaCEQEDEQH/3QAEAAb/xAE/AAABBQEBAQEBAQAAAAAAAA  
AAADAEECBAAUGBwgJCgsBAAEFQAQEBAQEBAAAAAAAAAAAAEAAgMEBQYHCakKCxAAAQBBawI  
EAgUHBggFAwwzAQACEQMEIRixBUFRYRMicYeyBhSRobFCIyQVUsFiMzRygtFDBYWSU/Dh8WNzN  
RaisoMmRJNUZEXCo3Q2F9JV4mXys4TD03Xj80YnlKSFtJXE1OT0pbXF1eX1VmZ2hpamtsbW5vY3R1dn  
d4eXp7fH1+f3EQACAgECBAQDBAUGBwcGBTUBAAIRAYExEgRBuWfXlhMFMoGRFKGxQiPBuTtHw  
MyRi4XKCKkntFWNzNPEIBhaisoMHJjXC0kSTVKMXZEVVnNri4vKzhMPTdePzRpSkhbsVxNTk9KW1  
xdX19VZmdoaWprbG1ub2JzdHV2d3h5ent8f/2gAMAwEAhEDEQA/AO5zug9Tyeo2ZVHV8jFotNZNDNQz  
0ht20NeXVN+0bv0++r/0oqvqx1tlbfS69k2WAVsIt+jDX1PyLP0LmWepZU3Ib9P/DfmemtbJw+qWXWVY/  
UPQY4sNdRpY9rQ0Oba1zjtss9Vzt/02ensQzh9e0I6lVyZBxtI12/4f6X0UIOU/wCqPWLK3UWfWHKfs41ulf  
Wxz91ezX1J+g/Y5+zZ/OP9RWM76tdSycu/Ip63l4zLiS2lhJYzcx1R2Df+b+gtq/ctp/7sWrUw8fqVVP0VnYai  
2GsFircHTO/e2x3t2+3ZsVxJTgW/V/rDngM61e1hbK7nkDduuON6DWSbtZ6eM2nJ9P6Ftfr/o1PC+rmVi5DLX  
dVy62Wm0UuO1pl2TY9lnpFnrep9qr3+tv9+P+ZV6dNG4kkp56v6s9Tbh2YzUU5b3PNZbcT72enbdkOax+7f8  
Apm31UWb3/wA1j7P5v9GhY/1Y64KKhf1/KFwa31TXBbvDXNf6Zu37mbn7q/W3/wDD+r+p/Yn/AGuIDW/  
WHFLvTDpdQ0kyHNbadlzP5x7f/II2P17CryXPv61j20tDgVp9MMc17h+fZv8AZvc9myqytJTa6P0jL6fffZkZ9

2a20N2Ntc4hrt1jrXNa5z9u9rqWbPzPS/4WxaqoOv8A2ni+p0jOYzZZBvY1tzCWaPqcJ+j/AMW9ROJ1stMdQ  
qa6fafs8iO24ev9JJTopLNbh9dHPUqne2Ncbv7PeIvH7tn/AG5/IRBi9V2OBzmlxDdjvQAhdW22bm+p7qnuU  
9tf85X6f8APP8AU/RpT//Q9NtzseoWue4BIDgy15c0BrnBjmtsk+z221qt+3+kwD9rogiQfXq1Gmv87/LYj5OT  
RTXdy22qk1OZ69ln0Wglk+pDme51J/RuWW3qv61F3U+IGkHcWjSw1wS4e7JLWOb7Hep/4GkpvHrvSgth  
yqAxwlrVwqgiSyWu9T99uxWKMyvJqF2OPWqdO2xjmuaYO1212794LHbnXNuaLopdJba9mgDDuc1+77M  
Wz17nVve7d/L/wAGtbBzMbJr2V5FGRdU1nr/AGdWLQ5w3btgdY6tln0qt6Sk3qWf6J33t/8AJJeo/wDOTvvb/w  
CSREkIOVjt6taKbvXxr6C4P3MpI3Vkf4MuyHbLH/S3LQLnHmk+P5v/AJJPRZTbTXZjua+17Q6tzCC0tI9pZt  
9u3aiJKa7r2UNAcz0mnRsljRoC8/nfm1sc5DxuqYeWSMSyvlLQHEVWVvgH6LvZY72uR7zjloZkbC2wlrWvi  
HHa5znmw76X6Jtn/AfTdw8np+U024NtN7GH0y+lzXgGGv9PdXu2+17H7EIJfUs/OTvvb/wCSS9Sz/RO+9v8A  
5JESSU//OfTcuusY95DKZsEv9YD03GAwev8Ave1rWrH2FocDT0lpiKhu8J9Nrv0f+j/dWxnMc/FsYxlVjnQAY  
/8AmyZHTs0f/wBSsN1GRBYMH05JnfWXnSxrdlbf6N7vTu/8DSU2C23f6T2dLDTsrBjNfY8F6e33b27/SY53  
+emosy8dpGM3pdUtDW+m8tBDZFLXbK/o7d+1EsxM59+6nD6dbQ54dvcXB+yB7obRY11u36P6RQf0vIbc9  
rOmdNdQXD0XRDmhv0Taz0C32/pP5t6Sm/h29Rts3WnGfindtspe4ukHa0QW7P6/wCk+mrqzMFvWKX10vx  
MOjEAlwosf7XEy70megxrvdud/g1ppKYsYytja62hjGiGtaIAA7NAUkkkIMLaabm7LmNsbro4AjUFjuf5D3sT  
UY+PjtLMepILCZLA2hokAM4b/1a1qIkppSSSSSn/0vSclUXZkNNFN7WuY/GY9xh5btt/SSza3stb+hes53T  
H3vD7+iYDjIkvt3QIH/AHS/MWp1Ab8O1ooZlmi+2OduWP1Hse57bG/5zVh19MsbYCFq5htaAY23sPJLI30/s  
7Wbv/Vf82kpvUVdRwMd1HTul4dLASWMCzeWMkhnvcGYn9dr/API6v+tWrb+rh7hTiUPYJ2OdkOaTBbG9o  
xrNm5u/99UMLpoc8DJ6JiY1drS25zHtsCA2ytpb6FfqNc+uv8AP9lJfC/YHRNwd9hokFx+g2Jdq922Nu5yS17c  
jrIcRvHuvAa0guyC2SQN7NMZ/wBB+/8Asf8AbdZca7qL3gZONXSw7vcy71CCD7Ja6qn2vZ7vpKNHR+IY9  
7cjHxKarmyWvYxrSC4bXuG0fSe36SuJKR0G80VnIa115aPvawlzQ6PcGpC1jnN/sliYGdRwnSUiyH5DGB1F  
YtIJ3MJ2kgNc5u0n27nWemxQw7M2ysuzaa8eyRtZXYbRt2tMue6rH2u9T1Gbdv8ALRyQOTzwnSUPJJJT//  
T9Iy8DFdj5YGN9o+2Fr76d231HBtdM7nODWbaqa/+21jfsDBfq7oAGgBJvbJADvY6LPc12yvdu/nN/wCkWz  
nYIjxsktXfTry11AcGmwT2Mb7rHMY3axjf8AMWP9gaLNjeiZWwN9MO+1t2Fr9rXzX9s+jt/erSUkp6PiCl5/  
YYqde4G6v1WHs/3b22fRb61vtQm9IxQQf+b7nOG3cbbq3Tu1s3b7rPU2f4Tf/hFJIFjQ8joeUHFhaQctb2n12  
MbOX+fZ/hFIYI3OcOi5IDD+jJym7jus9Nzh+tHb+h/Wfp8F/OpKdDo3TsXF9bIrwfsN97otBeLC4NLnsfua57f  
pW2LSXO4tL8Kw31dCva+lhFbhkV2bpHuaxtmT+d7Pfy1bmJdddQ2y+h2LYS4G17mucIcWtO6l1lf6Ro9T6a  
SmWpJ041FePQ0V00tDK2DgNaNrW6oiHj0VY1FePQ3ZVU0MrYOzWja1uqIkpfj1ZDQ20EgTEOLSJa6s6s  
LzfLHIPTul4HTKXUYFLaK3u3ua2TLtrKt3uLv8AB1Vo1+PVkNDbAfaSWlpLSCWur3Ncwj3bbHKGfGyYu  
DW6rGaWscQ5257nmQ1tX0rnWO+hWxJTYSSSSU//U9Iy3WW05FT8e5zGOY1hpeGPsB2Oc+17bKnM9Jx9  
+97P5v89ZoxK3zuwepthrgJyonaxzA0bc/wCnZHsf/pPpvWvntD8R7CLiH7W/q7i20bnNbvY9rmbfT+m/3fQW  
CYabB9l63p0oi4nndDq/1r3cf4T+37EIJ7cZrhXX9i6oG1gNGzJAlrC/6bvt273bt/8ApbPYonFY4Hb0/qYdYW7  
pytvPPu+309Ju33P9D+ooMa11jaTidZaLXbC85Dtrd5aS9zhmHY1m78xLc1zHk4fWQTuJ/TEH3bZ2bMv27d  
mljP8AM/nfUtSnRoybcSkY9XT8x9dTixrmvqscRu/nfUuy33PY76f6T9JsVjEzbc17mvw78YAH33enBIMbW+1  
dc/8A6KzcTNfi77KundUf6r2sLb3iyAHOZ6lbbSq11de39I//AK2t1JTC177KWWPrdS57QXVPguaT+Y703Pr3  
N/kPU0kkIIsi91DA8VvtEncGCSAGufO3876Hp/13qGHk2ZnZfzjW4pBADLtm4gta/ePQsvbt9/p+73+pWrCS  
SIJJJKf/9X0vqRAwrJ9fXaP1WfV1c0fo9v/AE/+DWM9tQc5z7esBrZeYFhB40a2thf+b/N/+pFq9QpY3Eynuf  
Rbtc77M55tbGxg+ysZu2fR3Wem3/SLJNzWnXI6wdssc70TE6P9T+jNb7d302/o/8AttJawumtyK23DK6lUG+  
z077HMcYDve5jxu93q/+BozuhSwN/aGcIAaXC7Ugf2fpOj3PWc29jqSPtHWZedwe7Hc142xX6YZ9IY1vqet6  
nvr/AMH6n+CV3F6fZlUes3P6hVuc5u23ZW/2G2n+asx/a127ex+39J6dFqSkr+ib2OaaoZo3AiRdBETbWXNL  
Wda72b/5Fn82tNU8Pp78W6y12ZkZJsAbsvc0tbDnv/Rsrrq2u/Sbf6npq4kpSshTX6VLKt7rNjQ3e8y50CNz3ae  
9ymkpSSB14oyqfSNtlkHfS4sdp23tVarpVjMlmQ7PyrAx7rPRc5nnpnf6v6NzWVNe6qv1v0TPU/wNH7iSnQSS  
SSU//9b03OsbVjGxz7K2tcw11Lda/wCm32tqZXe93qfQf+/AJv/AD1jHlrYXus6r1EMaC92/F2gNB+k2z7A36  
P/AFC08yt9VGXc7LtbYWurc1of6O0MZ+irax7rGve3fy1/qLJd1Bo561mNcfbAwxywONjtv2Lf+d/U/RpKb  
mFi5WTQLa+q5h15sprqM+yYpyMVj9nt9u/f/O2f9bvYWHdjeobcu7L9Qgj1vTGwAbdtfoVUfS/O3LHZ1Cu0  
uuZ1fMFVvbXvZ9kA9sNpLxvwfUc99v6V7Gfzf8Ao/RSx8s35Laq+s5jjY4hrX4bWD92PVfVVs+17vckp6JJZo  
6b1QCP2teSe5qx+IHhQPBASSIJePU+qiup9jrnsaGutfG5xAje/YGt3OREIKSQMzHsyKfTrvfjmZ9SuN0fu+8O  
VerAz25LbrepW2Vte55o9OlrC13qbKiW1etsq9Svb+I3/oGf8IkpvPJJKf/9kAOEJJTQqHAAAAAABVAAAA  
AQEAAAAPAEAAZABvAGIAZQAgAFAAaABvAHQAbwBzAGgAbwBwAAAAEwBBAGQAbwBiAGUA  
IABQAGgAbwB0AG8AcwBoAG8AcAAgADcALgAwAAAAAQA4QklnBAYAAAAAAAcAAgAAAAEBA  
P/hEJIFeGlmAABNTQAqAAAACAAHARIAAwAAAAEAAQAAARoABQAAAAEAAABiARsABQAAAA  
EAAABqASgAAwAAAAEAAwAAATEAAgAAABQAAABYATIAAgAAABQAAACGh2kABAAAAEA  
AACcAAAAYAAAABwAAAABAAAAHAAAAAFBZG9iZSBQaG90b3Nob3AgNy4wADIwMDg6MDQ6M  
jggMTQ6MTU6NTcAAAAA6ABAAMAAAAB//8AAKACAAQAAAAABAAABxKADAAQAAAAABAAC  
bAAAAAAGAAQMAAAwAAAAEABgAAARoABQAAAAEAAEWAARsABQAAAAEAAAEASgAA  
wAAAAEAAgAAAgEABAAAAEAAAEEmAgIABAAAAEAAA9rAAAAAEEAgAAAAABAAAASAA  
AAAH/2P/gABBKRklGAAECAQBIAEgAAP/tAAxBZG9iZV9DTQAC/+4ADkFkb2JlAGSAAAAAAf/bAIQ



mriSIJKFNfpUsq3us2NDd7zLnQI3Pdp73KaSIJIGXijKp9I22UiQd9Lix2nbe1VqulWMYwZDs/KsDHus9Fzme  
md/q/o3NZU17qq/W/RM9T/A0fuJKdBJJJT//1vTc6xtWMbHPsra1zCXUsNr/AKbfa2pld73ep9B/6P8Am/8AP  
WMcithe6zqvUQxoL3b8XaA0H6TbPsDfo/8AULTzK31UZdzsu2ptha6tzWh/o7Qxn6KtrHusa97d9jX+osl3UG  
jnrWY1x9sDDHLA42O2/Yt/539T9GkpuYWLIZNAtr6rmHXmymuoz7JinIxWP2e3279/87Z/1u9hYd2N6hty7s  
v1CCPW9MbABt21+hVR9L87csdnUK7S65nV8wVVVte9n2QD2w2kvG/B9Rz32/pXsZ/N/wCj9FLHyzftqr6  
zmONjiGtftYP3Y9V+FWz6Xu9ySnoklmjpvVAI/a15J7mrH4geFA8FpJKUkh49T6qK6n2Ouxoa618bnECN7  
9ga3c5ESUpJAzMezIp9Ou9+Ozn1K43R+77w5V6sDPbktut6lBZW17nmj06WslXepsqJbV62yr1K9v6Xf+gZ/  
wiSm+kkkqp//2f/bAEMABgQFBgUEBgYFBgcHBggKEAoKCQkKFA4PDBAXFBgYFxFhQdJR8aGyMc  
FhYgLCajJicpKikZHy0wLSgwJSGpKP/bAEMBBwcHCggKEwoKEYgaFhooKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKC  
goKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKCgoKP/AABEIA4A6AMBIgACEQEDEQH/xAAf  
AAABBQEBAQEBAQAAAAAAAAAAQIDBAUGBwgJCgv/xAC1EAACAQMDAgQDBQUEBAAAAX0  
BAgMABBEFEiExQQYTUWEHInEUMoGRoQgjQRHBFVLR8CQzYnKCCQoWFxgZGiUmJygpKjQ1Njc4O  
TpDREVGR0hJISINUVVZXXWFlaY2RlZmdoaWpzdHV2d3h5eoOEhYaHiImKkpOUIZaXmJmaoqOkpaanqKm  
qsrO0tba3uLm6wsPExcbHyMnK0tPU1dbX2Nna4eLj5OXm5+jp6vHy8/T19vf4+fr/xAAFAQADAQEBAQEB  
AQEBAAAAAAAAAAQIDBAUGBwgJCgv/xAC1EQACAQIEGQBwGIEYnKCKqNNTY3ODk6QAAFRkdISUpTVFVW  
V1hZWmNkZWZnaGlc3R1dnd4eXqCg4SFhoeIiYqSk5SVlpeYmZqio6Slpoeoqaqs7S1tre4ubrCw8TFxsflyc  
rS09TV1tfY2dri4+T15ufo6ery8/T19vf4+fr/2gAMAwEAAhEDEQA/APffibe6hZeHLf8Ase/FT7u51KxscxpGkji  
slzHGxCupUna56ivnPSvjL40GnaJcyaq13fXGirdxWrt4UN/dHV2t/LACAKmEEbU/ulscE19bkZxz3rJXw7pg8  
U/8JH9mH9s/Yv7P+0B2/wBR5nmbNudv3uc4z74oA8E8WfE/xhaa0sFldC2so/8AhJovMe1TdNLZrO8JXcuCk  
aiAAj7zLIGzjmaT4meLrbWL+3luEOnaebOV5baJLcQ31vbXF8Dldq4lmIUsEXy8njNfRZUHzRt5yetAHgPi  
r4lavY+F70+/4SSws5JNK1SeCYwxbb6a3u4kgC7sgtJHuB2EqdzFOArCLXPi4zgt9TZ7WbTmie5JkIgeO3k  
TRDdC2wfnLLN8+4rggYzj5a93k0u0k1eDVHizfQQSW0cu4/LG7IzLjODkxockZ44Pj5jjHb0oA+W9c+MV/r  
2i6DYafdSM8mgal/bJltIZbudNLEylSAy4DsdyDBB+V1AwD3vwK1C9m8Y/EHS5Y5Lawt3sLm0gm3vcRpP  
CzDzpJMytJsWPcHZtpBVcAAV7Pt/wAKAoBJ7nvQB89aN4x8VN4Uc3XiuSTVNStdAlspHtbVHilvLiRZkjU  
RgOfLjJAIYgKT2Nc2PjN4og+G2jaoNYjm19LE6hNbyWUAW7X7dLDhsOrbRHGTiKMFdmWcBsV9UFA2  
NwBwcjI6UpUYxgY9MUafPXhH4jeK9Q+MttoF5dO2jv4i1ux3GGALJDbwq0UQwn4MZ+Yscbt4GWwQO  
n1Hx7dab8TLzS5stat2trfUnhbTBCrzi0/stbkzBVHmMfKRgMA58x15O3b67t+n5VUudLdLG7v7m1i2T38qz3L7i  
fMdY0jBwTgfJGg4x0z1JoA+cz8S9Z1zQpQNX87TbifS3uL/cll/ZsU800bs5t5yYoGjhJUyq+HYFIBGNfw947v  
7N/D9hZX9hb2zPAlvbANidW87U5raV0eWRpCBGizDDEjflly4r6BxS4oA8y+COq67q/wDwmP8AwkGtza  
oNN1240m38y3hi2xw4+Y+Wi5Zt/OePIGAOa8f8EFTxlxc2Uur+I0e3vtG88kmuLS3VLIq62bSjai8LEGB5iRk  
5PAr6sAAZgAZ5pAgAGAOPagDxjxd45120/Z11HxTYahD/a8EpigvooF2SxrfeQsoRsr88YDdMfNkYgK881T  
4p+L9Hubm2u/E4KwMq+IbEXFxbWyGb7JaxNbKfkAyZWxxgsXx6V9V1QaydQ8OaXqGuaRrF3bb9R0onzvs  
Uwdl8rzV2SfKDg5UAcg47Y0a8jX4leJRripJHbtqPkr/AMUysW2d86WbsyBid/E48nOCvbG7muZ0n4weKZ9  
P0ueKey1IXG6RaslVEnnMLqGSSe33ZEQIdQqfNuUY8w7smvnpApCoPUCgD5+m1rxxrWiaXqHh3xtI9zf+  
GrjWfgttPtZovtMBtw0CZTdy0kinJJvgMjgrXrHw01K91vwumsX800i6jcT3VossSRILRpW+zjCgF8ALLY2Tl  
vmOTXQajYQ6jYT2dyZhdMux/JmeF8ezoQw+oIp9hZ2+n2VvZ2UKQWtvGsMUSDCoigBVHsAAKAJ6KK  
KACiigAooooAKKKKACisrxJpkmq2cMUM3kSRyijZMT8jqCUBckbgH2kqSAwBB4JFeYaP8Lte0nwL4a0M  
LV7SXVNI1BdTWQvcCIOLm8SRZLszJ5pTcF8tShbCKeCAeyUV5Vf+DfEWm6Z910K5keCG7gNukWpzQM  
LYXaNA4wQcx72aYHzDkoAw+8zXfBXjPUNDtrKLxK630UTebfR6hcW7XUotJUjZGMRhZmiYqplcKW  
YEgKQD1iuDh0LxSywv/AGu9uqsZGhE5dnO2ABWdlYAZSZiAD8zKMidwalaecVenTpYSLxDMmq+S8B  
uftl3JGFZ5iSsUsgOFelK7FypTPzAbWAPSAKx/D9jfWc2otqF004muXkhBILhUJHBA2YBC7VJX5A3Vmzs  
UAFFFFABRRRQAUUUUAFFFeVeF/A/inw/wCHtNsLbV7dp7aJA7+fIql1t4IguAuGUEs8a/KuFkDkNIm5w  
D1WivNtO8G+KolZ4D4qljgS5lNs98k1yyr9rjliWzncPIvlRiIruGA8mWfcNsuH+F/E1tpGIW+p6q1xdQC2W8n  
XUp/9K2RIXONuVKthucPNx+8xmgD0SivNb7wf4iQW8Wk6lMkEenxQSvca1ds87ifzJU5zs8xflFwCZEBwq  
4Ax3mhW11Z6LYW2pXf22+ht4457nZs86QKaz7e2SCce9AF6iiuL+Jvg5PGOj3do9tYTyntu3tTeIGWG51V  
RHKPIJUrth5hyM8UAdpRXkb6B8QI57vVIL9mEN/d3MOlyX7E3CC4LxfMQVUPAog8onYgcTf6wFauGv  
Cfi2202zttW1aVgnmR3A/tSeVmha4IYqspCuW8qSMCU7XUwBRgOxAB6hRXmui+F/F9rosUF3q0T6gkSKZ  
zf3MwMq2TQmU525BIKuU4HG7O/mtOz8MataeTJ/al5dTloPPabUphkpGimRRygO4SMUCBH3jd90CgDt6  
K8ubwr43to9ZtLDWYHtdQ0gWyXFxqFy01teCkBsMsWQ20NLlhyGyqXgBeFxcuPDHix9c1G6/t0SWMxfyrU  
XU0PykkKLIQfL8sr1+5cmTzflBcxqaAPRAK4DwX4b8S6B4kvJLnU1vdGu97Mt1fXFzLERcXLRrGsnCZikt1  
Yg9YSNp3bwUAd/RRRQAUUUUAFFFFABRRRQAUUUUAFFFFABRRRQAV5vofirxbeWdnJe6IYZ5LZNZ  
pojYTIUINqlJGQbm/hk2rzyfO2cNDIT6RXJw/EPwNPPsUep5k1J15LMfZ5R54kjMihf15O1ckdQSoIBZQQDnt  
a8YeLbE6w8Hh6aYwKzC2jisZZTPGsbuCWVusjKYRtDGNrgsGWRQLWv6x40tBLVL7TbazlWBLuS3s20y  
Z5ZdiTeSu5Zhs0KHhckTKAFlydrWfH/hrRLWC41bUTZwzsyRGa31Uu6ozsgBXJYbCNvXdhcbiAenjdXR  
WX7rDiYMUaebWniLxveavd2EmkWenbJZY47prOe4hXabHad26PepE9383yZ8oEAbWBz7Xxr46e8skuvDL

QRSpCFitjNIWkVYcR5DYjCNJMPMbKzeRmMDetet4GMYGKMCgDz3w54w1zWfEzXPol7YaK148EU15p0  
0UzRi3R0Y5OAHfzvmONojVGUPINvoVFFABRRRQAUUUUAFFFFABRRRQBDDXVvaRrJdTxQ10iRK0j  
hQXdgqqCe5YgAdyQKLu5gs7Wa6vJo4LaFGklllckaKMIJ4AABJNZPjDSdR1jTIINI1K3024juY7jzp7T7S  
CEO4KF3pj5gvOegl75GpfwS3FhPDDJHHM8bIkjx+YqsQQCVyNwz2zz0oAdbXUF1GZLaeOaMO8ZaNgw  
DoxV1yO4ZSpHYgg9KIJx6152fhlHDdJc2mpDzotLttORrq1Wcs0UkjNNLkgSM/mtkEfe+brVPxJ8HdN1e9sm  
t9RvbG0tkYeVFNKXd3vYrqRzIJAcS3Y3GDKkzhxyiigD1AMD0NB YAZJwPWvHrn4IxyaUbSDxBCwS7LdR  
MEd8NHeT3TNTaQhmZp8Bm3Mu08newOgfhDbJf+Kbm31aeNdb06609YmVnS28910LgF8NhYYvQnDbmI  
KhAD1HNRXN1Baxh7qaOCMyJEGkYKC7sFVcnuWZVA7kgdTXmuifCya2vo9Q1HwMkvTcSXE32dZEik  
Zr5rniNpGVVibaQqXHJDVj3nwkGurC7tH8QXaxyzzR7TN8hlhuEYbRMFwJLgthVUMqIGDbmagD2iigDK  
KACiigAooooAKwrW08N67cSajawaRqFyjKslzGscrBhGdoLjYi5jj/ZkOOG53a5vwJoF/4f0u4h1fU4NVv7i4  
M8t5FZ/ZjKdiL113sC2EAyMAAKoUBRQBel8NaHLCsMujaa8SrsCNaOVC+W0eMYxjy3dMf3WI6GtOKJIY  
kjhRUjQBVVRgKBwABT6KACiigAqCe7t7ea3hnnjluHMcKO4BkYKWIUHdqdk4HYE9jU9c14u0XWdUu  
dMn0PWLTTJLOR5WNxYfavMLIUAH7xNoAZvXjx6cgHSBhgH1pc815f4y+G2peKta1Rb7Wo00K9VmsO  
FZI54XMcEZUsjgSRsqTHacAMykhxkCWx+GE1j4vsdtdfuIjDc3080IWQ+atzc+eYwfn2qoAVSu0qTlWfchg  
Ael0UuuAFFFFABRRRQAVW1P7R/Z119hz9r8pvJ6ffwvdxjrjWR451i50PQXu7H7MbkyJHEK+T5jscKigE  
ZLNhcllVQxdjhCDpa7dvYaHqF5EEaS3t5JID/djVSRn24oA5qxfx3h7Tm1CPy9ZOrObm03eKJSJLT7S5AL  
MFLIINoBUCQnbkA7q49NX+Io1i1sZ9L1xVidnlljF10c0MlpIwTzMYEqXCFU+VV2IPN++Cbev/E298H6he2  
Ov2Vvqb2NlLeT3Nipt0SiHhIXZ8tunXOZANqu3UBTel+JU8UEcr6Rb/vJBYoBfEg3pvHtdmfK/1O6Mt5v3tv  
/LPPFAGtpKeL45dWGoSpLA0UhsDmPzVbYiosgVQudyPJuBIPmkEKFUHEC+P0tZLeO5vp7iEyq0zpaAyw  
G8k2shChPtP2ZYyIEQJPmAHFQah8X7az022vTpspbOI32LfKxiR4bqRWcqCuM2hyVLDa24E4wenk8ZpH  
ot9qX2VZbe0uxE/kzFtsGxZWmOVBysbFigznGATkGgDghb4iLb6W135LXf2mM6glr5PkmH7PNv8gud2S/k  
YDgYkzz5ZOLuJ4ytpEun29zJPfaOJJEnup3ttzRETFWZIOQhwy26jkbFZH3LkAitpfxAvtU8MWGt2WjWxhu  
IradoJL8rLGkgXd8oiOWBddo6OvJZDhSutEY6OumyXFhaywT/a/tM0N9IYvJtnuFKZQb1YRspJ27WB+9ig  
D0OivM9C+KX9p+NV8NvodxBKNQbT3uvO3Q7ltGnZIOFuVwBgZUH+M7a9MoAKKKKACiigAoorj/hf4  
qufF2h3N/eRWObJcBYxASQY3hjmQnJztlHXBIwxWMkxqAdhRRRQAUUUUAFFFFV8TvGv/CHW+kusE  
khur2CKR/ss0ypCZo0kP7tT8+JPIDEZIONxAVgDtaK43UfGgtc1GwW1jlsz3ozpO3meYtus5BTZwNssWGB  
PU5Axzp+EfEP/CQjWWWBYU0/Up9OUq7N5nlYBfIF5ySMDcBj72cgAG/RRRQAUUUUAFFFFABR0oqQ  
4iingkiuESSGRsro4yrKeCCO4oAzXu9D/tZp2n046nB/oRkLIZo95RvKz94ZLRHb3JTjkU6PX9Fmigli1ftnim  
x5TrcoVfKM42nPOUvm47KT0FUPBmgyXAmksN7rdxXqhpXKrNGsSJIBuxuC28QB9Af7zZq23w78K2x0  
sw6PCj6WFFlIrPvg2xmP5Wzn7p555IDHLAEAGsmvaDHA7x6rpiQq6hmW4QKHK2lcnOMt5qEevmL/eG Vj  
8R6HNZtdR6xpz2qoZGMW5QoFEY1JzgaRsr5/usD0NZt94E8OX0bJe2BuC06XXmSzyNKsYrXrRrltwcJD  
GNwIPB5yzZo2nwt8F2enfYLXQbWO12TIqhnyomgWCUq27ILxooJByTk53EkgHR3Gv6NbWkt1PqthHbxyS  
xPI1wgVZIIzEpEz95VjckdQEbPQ1W/tXw95ltfy3WnWz30aCKWcrFLKquFVfmw3yvOF2nlWkxgFsVgt8KP  
BOF2aHDCqpxgQyyRKEv1kXCsbTxLIFHRN7bdua2dR8HaBqItY7vTopIrZWWKMOyqoaeKcjaCBjzIijp  
8uOhIIBeGv6KXCjVtOL/u8D7Smf3jIE7/xOC09SMDmiLxDosrTLFq+nu0KI5QtyhMahmUluEAGjzPdGHY  
1j33gHw7eXd7eXFkzXt5bJZzXLTO8jRK+8LuYk9cc9flXB+VcQ6l8NvCmpJeLqGkrxc3iMkySTSMrbpZZiw  
G7AbzJ5WDDDLvIUgcUAdEmtaW9w0CalZNOoDGMTqWALMoOM5xuRx9VYdjVivvbXULOG7sLmG6t  
Zl3RzQuHRx6hhwRWFdeCvDt1r9vrdxpqNq0G3ybrzHDxhZHKAU54BaV8gcEHBvAADw54I8PeG5Y5dF05  
bWRIo4ciV2yqKVUnJOWCsRuPJAUE4UYAOkooooAKBxRRQAUUUUAFFFFABRgUUUAQGztjeLdm3h  
+1Krls2wbwrbdwDdcHYmR32r6Cp6KKACiigAooooAKKKKACq2pRTTafcxWrhJ3iZY3LfdRtEEA5HI59Ks  
1DeCc2kwtJIorgoRG8sZkRWxwWUEFgDjIBGR3HWgDzS98F+NJ9R04QeK5YLO2uGnlla4dzOQ0zr5kWw  
ZBYwbkSRI9u9AoCqTL4U8G+KtMTTH1nxFdalPb/ZvOR9QcROVhaOQgLGHBdENH2YORk7D00bpvixad  
CS41iwhs7qSyt5SRpdwRDNL5PymPfmQgyyqY1IYGHJxvABL4o8bQ+HdTv30eI6iovs9PTT5nLeU8ixlzh8  
EkIj7sKJA4VADyQCz4h8N+MLieL+yNWEcMwnwRBZNQkTfcpMHd+liwyoxuLMCMgxkHNXLnwtyslpp  
0A1ydxBpwtZWe4cM0ywTRmU7QPMLtKrEt90wqQMnK42oeOPEyrp1pZ6LfNeTu5kvG0S4NusQt3Mb1N4  
ZGkmVRsLEopIfacE3Na8ReM4o9GuLDS4YY7ixee/gksJrmS0IEsKFQyOvmbVmkcKq5kFuwT74KgFOLwP  
4mvsD17pmnarHEHtbmGxZb2aIWkhKxQqEXDiN1jPnMPMbc54OQ6X3hLxjeX2k6Z63cWbQXt5cXNINfy  
hZ4WUpbwHBdAAqRBmAJBeR1IcfNe0zxP4wuNTit9S8PjTYzbWcrO0Lzo0splMkIeNjtCgRqZGGEYMSpV  
0NanhTXPEGpeG7e61HSzHqsi23nWpntthbl4Y2kOZG/ebWZ+FIxwhwysaAOak8IePWadD4ljkSWS6YN9plj  
VEe1hjhQoq7jsdJDuSSM5bfyWKC9o/hbxnbWzfavEzG4NvMgEjm4jSVrxpkkI2IX2xFY9uVUGYAUDk6eJv  
GNml2ft3urJJZwXaxmknmhFvPJHIQEi2N5sIjMflknzI8EkhmVPHOv3OtahDb6bJDYiaD7OzdJuWlihNuW1  
dgDiZlm2RFY/uZySeaAOg8I6Brek6rcS6jqzXlg0MccUMk0sroywwozFnJB3NG56A5YsSS529fXldj4+8R3ET  
zyaKRBHrLWUJR2crrHElw0MqlgeqIvneeAYz80WA4yTwr418Z6mujCfw9HLNncftym2nshFLmUkAy5Kb  
AsAwwJk8/cu0RsKAPVKKBNHPWigAooooAKKKKACiigAooooAKKKKACiigAooooAKKKKACoL+5Sz  
sri5IDNHdG0jBepAGTj34ovby2sbdp764htoF6yTOEUfUninyrFNAYyhHhdSGDAFWUjnPbGKAOU1Dxpz8  
HgjUvElqvnw2q33kxO4T7TJa+duVWG7hvIcg8/LzjtVX/AITprOzZtY0mS05iEpn+yXUUKMssqKvmSmI5

YQuQSqqMHcRxnPLG10S/wBFktrCLT7jSbjzA8UAR4JPMJMmQPIO4uxPruOetPI0PSZ3LzabYyuzI5Z4EYI  
kdpEJOoQu7sD2ZmPUmGDMlB4m6FPEJwLpLQW8N29w6ptjhlT5Z0kcbtyjbC64IByVwCrBqu6H490HV7K  
C7hulgje3huZBcOitAsqRPGJAGO0t56Aepzj31YfDWgw2iW0GjaZHar5e2JLWMIPLYvHgAY+VmLD0JJH  
WrFjo+maeymwsLS1dYkgBghVCI0ACpkD7oAAA6DAoAvAClwKTIAPPAqCC+tLi7uLWC6glubbb58KSB  
ni3DK7IHK5HIz1oAsUmOUuecd6Mj1oAMCik3A9xS5x1oAKKKMj1oAKKKqabqVjqkTy6be215EhCs9vKsg  
BKq4BIJ6qyt9GB6EUAW6KKKACiigAooqpqWp2GlxpJqV9a2aOwRWuJVjDMSAACSMkkG9Y9SKALdFF  
FABRRRQAUUUUAFFFFAFPV7AanYS2jXE9ukoKu0BUMQQQRkg4pLzTba80abTLtWltJ4GtpQWwXRI2  
kZGMZB7Vdqta3T6ddLpzxJemJxA0v3BJtO0tjtnGaAOG1L4aQ6t4hvdT1TWLu5+1aUumOGgg8zh5GL7tm  
3neBt2AHB3bgcUxPhJoSxhWvtdkcMT5j6jIXAN3FdYDdQd8KLvBD7RgsSFKvvm8axWNtLbtdZ8y5edNls0  
qxGO8MS4AwVWjZr8ucke5G8nN8S6n450vRdXe1stVu7y5WRdOS2t7aVrdjbFoy+Dj5HibfKMGaVQm7haA  
Nfw58MNG0G60u4trrUZm06OCOFZ5EdcQxXMS8BRgEXchIGOQp45zX074S6JYabp9hDqGtvb2M0c8Pm  
XuZFdYJlCq+NyArJnCFQpVsu3BzsWf/CSm/j8/zRbrlZd/k4ZvNi5TbyYyhlxu4xzkY5tB8So7yJl/fwLbRK  
wmNtHumW2vFKJKg8NOLNgQBhWA28SCgDYuPhzYXE8Ny+sa99vilt7gXQvf3hkht3gV8Y2glZGLAAB2  
+8CuVm+i/D/StJ8OjRopr2a3/s5tMLTyK+YWULjaV254J+7gknINY6W/xCi0zWklvXuL6PSHF6w26rNeG1g  
CnOfZZ47hiCChE6/N8uFkYePxM5BZmOoWbAf6OIRahoFuADjfuJFw4z/Aw6PhQAQj4OaEst9Iuo67m8gl  
5M3xYhXSBSQSMhh9mjO4fM3IYsMADHJ4LsJZZXlub5/MMpYCUID5kry4O1RkKXwAc8KudXBJ5K2f4h  
x6Po8d/LcpqclpAbx0igkVJE86SY4VCNz7YYSZxiTcvKtW/Zx+LhLcGwa5ZGt5mhWYw3yv5lxsVimMMV  
e255XETZ5OWAI7r4Z6Rc+G49Dkub4WivNIGUxK2ZLSS2bGECgBJWKqFAUhQoCkqBtz8M9LutK1Wyu  
Lu7P9qRGK4kjWJCMwrESH2ZU4QEnJLdGLAADVuv+EkBmaDknfsXMeF/4+NuMjJ/5d+v/AMVXKeEpPi  
XN4h0OXXrb7LpMOnwRahE8ts7XFxtlWWUbB1W3+SwAbZs3cbjtUAu3Hwl0WTXbLV077Wbc2bR+Ws1  
2bhCFMxO8SZMhP2iT5nLEcAYXKtIphToom02UXWoh9PdZItkiRBitolqA6oihxsRSQwI5ZcbGZD6FRQBD  
ZpLHaxRzYmaVVCvIVC7yBycDgZPpWJ4K8J2XhDTprLTprmaKV43Y3BUkFIIoAbtVQBthTjHXOMDAH  
Q0UAFFFFABRRRQAVk+INEhlyKkC8k7Mrbnh2IyS4IIDhIOQCacdMjnNa1FAHIaz4Ih1JU7me81G+Fpc  
eYzwwSNDIrNHFNGkqEMFAjclcdxkPOAVbZ8PaJb6FHfR2rZSC7vJr2RpWBIEVtxAwB8ozgdTgcknmtaigA  
ooooAKKKKACiigAqtd19h026utofyInk2lsbtoJxnt0ql4s1618MeG9R1vUEme0sYTNIsCb3IHZR6/UgepA5q  
7qN3HYafc3kwYxW8TTFHJcGk4z34oA4G3+JM221ju9JhJupJbmCVIbwyJC0MtzGZGYxg+Rm25kwNvm  
L8pr11L4zPYeK9P0Y+Gbm6W6uHtxcWVyswbbawT7o1AG8fvx3X5QG5JKr2ml+L9HnjuZ9SA0G9iUme31  
SWGKdY02ne2HYbAJBznA3ds1rnXNJCgnVLHaX8sHz0xv8zytvXr5gKY67hjrQB5u/xmt7fw1b6xf6XDaRy  
x2ZxLfbUMk5hfy1ZkG4pBOKrEDHDD+FiNHTvikL3T9Jul0pQt+toTi7BEBng83DfLnk5ij4/eSjYdnBPVReIf  
DFrHLJHrGjQxufuXZbqJvYSi0iyHnB3IjuG7qjHoCauXOs6Rp7iCfUbc2kILCN50QnMgjJAJ/56Oq/7zAdSK  
AOY0DxeXnjJPduq6bYW101qbjNftOSRLPH8qmJCUH2ckucYMka407Nd3WY2uaTHax3LanYLbySGFJT  
ciEaQP5ZQHOCQ52Y/vcdeKSTxDo0dt9ok1fTt8yL5rXKBcoJC4znHyiKXPP5b5+6cAGpRWSPeEiG4MH9s  
ad5/mChyvtKbt5KALjOc5liGOuZE/vDJd4j0WaMSxaxpzxExqHW5QgmQIYxnPVhJGV9d646jIBrUVkye19  
Fit555NX01IICRLI10m2MhVcgnPGFZW57MD0IrRtbmC7iaS1mimjV3iLRsGAdGKuuR3DKVI7EEUAS0U  
UUAFFFFYPg7xTp/i3T573ShMIYpvKpmtLAXpIjK/K0ckbjvhgCAQQADeooooAKKKKACiisTxT4ks/DNnD  
d6IHcm1eZYnlhiLiEMdod/RdxUZ5+8OMaKAG3RVsXUbsKQXsXVukwBJR5FBGF3HIzngc/TmpLW7t7sS  
G1ulZxE7RSGJw211OGU46EHqOooAnooooAKKKKACiigDN8QaHpvHTnsdYtUubZ1dSpJUgPG0bYEE  
EpI65BBwxq5d20V3aTWtwu+CZGjdcZUjBGRyODU1QX0LXFIPBHK0MksbIsi5yhIIBGCOR16igDI/EXw  
68PeItXub7WLeW4FzaPz23mlYpVZom3HGGDDyI8YIAXnGeadffDnwpfK4vNGgn8xiZDIzSZAbrkqxJyy  
GZi5Q/KTjjAAqCDwnq8Tacf+EpvJvs1+bqZpVfnZefNBhYLIFGfMVshdoZBhQoREyT4A8QtBalvzV4JYY  
bSN5YIJMjQwzxu2JHZf3hlidsg5MWepBUAvN8J/CM9glf6c1/bRpHEiXmzMFSJZUHxgjiNJ5EU5sbSSW  
UNVnVvhf4K1a5a41Dw7YyytI8rHaVDSPIsjQCAWZkUFjyVyudpIOTceA/ETaDYWMHjjUlv7W2ELXzq7  
NNIJLZ/MdRiOBBKMOpWY7mZtzPLJ4F11Yb6G18banFDcRjFGXVpJLYrbxb0cvcncWjLtu3Z3fltb7AG  
8ngTw3HpMOlxaZHFp8McsKQRO6KI5ZBJLHwRIHZV3IfIIGCMcUal4G0HUrM215azSwlpmO66IJPmrMs  
mSWzytxMvsH4xhcVfEnhbVNVvLmaz8R3dkkscyJGvmfuy8SRqBskQbVZTJn7+44Dqu5Wz9X8Ha5eNFBD  
4lv4LepqJmliuJI5cz3UcsKLYQAKYkiD9VB+UDPyGwvghW01cXKaaqTT+dvKTSKP3qxK+1Q2FyIIsbQM  
bARg5NQWHw38J6fKs1po8Udwq2yed5jmQrbmEwruLZwptoTjOCV5zubObqvhTxRqNpPa/wDCUz2Qnt5F  
+22gZJipDDDGNSZJXaXE75BVIDKFIOHWzP4P1mXxFbakPF2ox28U0kklIGCIpVNwkiQWQAI02cYJLE5  
2loyAXrrwB4evLGA1vbOW5inieGTzbmU7g6RI2AGwpKwxj5cY+bGNzZ29C0ew0HTV0/SLZLWYSSSVYU  
ztVpHaRsZ6DczHHQZwMAAVyGgeCdb03xFYajdeMdSvbW3hgjksHDeTiyQyxs+WdnyzSK/zM3IOd2IzH3  
1ABRRRQAVk+G/Dul+GrSW20a2+zwyusjgyO5ZljSIEliTnZGg98Z6kk61FABRRRQAUUUUAfUtQ0u21C  
S3e6EpMD74wkzoA3qQpAJHbOcdsVdooA5nVvBGiXfXE+q25vILgu81pcHzIJHZIUDbT0KrAuMYGSxwT  
gjY0jSLLS17INPh8pbi4kupfnZt0sbnb5icZJ6DgdAAKvUUAFFFFABRRRQAUUUUAfUtQ0u21C  
kV7vTa8X3wNwzj9zNzjj/AFTde33ho3st6NDmmsIFfURbl4YLhwoaXblUdlyB82ASMjrv+ob65Szsri6kVmS  
GNpGCjJIAyce/FAHkVifxf4z0ODU5rGxW40ux0y61BLy/sZfMn8vywqPtMaxHc8pxtJKRZ/iLDYuvFniO20qa  
6udMkhkV/KRU0u4nLI1yIkudik/Kwc2/EgGTnjB2dC8eWerXFID/Z2pWjXV1cWGZxERhdQmTfC2yRvm2

wyMGGUwPvZIFUdG+KGka1Z3Vxpdhq1z9ltkupY0hQuFe1W5jUDfyzKxUdt6EEjKlgDB1Xxt4yu/B39seFtJ  
triZ40uoopbG4k3wGF3BXay7y7eQRtOVEjKVzGTWlrvirxvZTQrp+hm6V8+YpSU+YD9qtIyh5w+Ipp28xeG  
8vIACNnSvPiRpsAiEfhf3sk3mGFLdoCZQrTbWXDKBtdLaeVWJAKxnnCvUzaj4/sdNjt3vtO1OFZpTDnbEw  
RkjeSbcVcgeUsUm7u207N/FAEHhXxD4j1RLiTVNik011N15drNavuKJM6xuZFzkJKhBsB+bJdWkKa0tC8  
S+LbnU5rXVNCWzjhvo7XzxbSmOQCKIyMpBPylmmZZD8oEao2Gb11NN+Iej6nJefYVmmhs5zb3M6vCVh  
fy43wRv3HmQR8A4dWDY AyaGl/FXRL572KS01CyubS7t7KWC5EQbzZrt7UAAbZCGCvGxYgn5eRnpQBRt  
PFXjC6lt1t9Iie2ns5ZkuzZTqpfZKwJUvkBHS GPYSGI83ehVVIqhJ448am7u7TTdEtdQubS7sLSb/AEaeFEaW  
O2eQs2XwD58nQMYhEC4betbEXxY0i603R7+xsdrRt9SkiEeYvmCSRTPu2puPBt5UOcAFSxOz566ObxZax  
axe6abO9NxaKWYhUw+RDs25bPztNsUkAbopckBckA8zm8a/E5jqE0Hh63SGBJT AkmkXDNM VivGG0ibP  
LW0K8qpczLgEbGk7Pwbq/ifVtfc63plxptLD9ti2FVEUHW4VYSMguW8sOS2VRgwKhudluHx7Ym9W2u7DU  
LJpLLOBpvKYTzMUdIgsSRmJTfliQAARSQpNVdM+JukahZ6XcLaX0J1CJpUikMJeIeQ1wgkVZDgyRI7rjI  
4wxU4BAO6orhr/wCJ2g2OBcJfgi7+yOFh3eWftj2m9iDgKZI3I53MoJUHawHU+HdWg17QNN1e0WRLa/tor  
qJZA6pIgzQwBIBwRnBNAGhXI/DK+16/wBEu5vFEckV2LtljSSDyWVNqEjGBwHLgEbhgAB5QPNfrqK  
ACiigAooooAK4r4la1qekQacNF+2C6nm13Q6V NexIBgs03IKzBMZAVQGZymGVRIR2tFAHn994y1GPxrrq  
Gh2lpJl0MMkkMbWEO8wJBG5dZs+W43zlhUYZSOc7IrovCeoaqB1g6taG2EGozQWmYTH5tuu3Y/Ltuyd3  
zflnsuOTvUUAFFFFABRRRQA UUUAFMnjiliaOZFkjYHVVI3BgeoI70+ob62W8s57aQsqTRtGxXGQCM  
HGfrQBTt9G0u3vBewadZQ3ih1E6QIsgV3LuAwGcM5LH1Yknmm2ug6RaujW21WELRjahjtkUqNix4GBwN  
kca/7qKOGF9o3w30jSL/AE68trrU3lsLu4vlfOuS4L TefuD5GXx9ofDMS/TLEZzDo3ww0fSbOW1trrUGiliW  
Fi7x7wq212oKOEbjYgJZCrFupIwtAHSx+HtEj+y+XpGnJ9mj8u322yDyU2su1OPIG13GB2YjuaZqPhrRNRv  
be7vtLJbm3uUvElaMZ86NGRHb+8VV227s4JBGCARhr8N9HB5udVPCrL14XIWGGGEZkj2ux2wldzMWy  
WGdrFaqaN8K9G0mHUI4L3VJDfXFtdTPNMjYeC7e6Tauzaql5CCqgDhQBiWIB1MnhzRZGZn0fTnYgglrZ  
DwQikHjuI4x9I0H8Ipp+GdAW9a7XRNMF2x3G4+yx+YW8wS5LYt5gEmf7wDdeawNJ+G+naO0kunXt4t  
w0izK0gjKB1nuZ1yqovG+6kGBj5VUAjBJyoPgv4eh0CfSBe6w1rLA9uXa4VpQrRW0RxlVLDi0j+UElyy7d  
m1VAO4i0HRolRitK09Ej27VW3QBcRmJcDHGIyUH+ySONFTy6bYSTXEs1lavNcQiCd2iUtLEM4Rjj515bg  
8cn1riLL4Q+HrS6knS61uSR5Hl/fajJy0ccZBzneNsY+/u/LAF/wAQfdjS9e1CS5v7i6UNced5UGyNWBtjblH+  
U11KM3X1xwMggHURadYxKkUVnbRogCqxxBQoG0AD0xsTH+6voKoxeEPDcVtFbx6BpCW8SSxRxLZR  
hUSUYkvrjAVxncBwe+areF/B1h4c1fV9QsZruSXVHMkyzyb1Umeeb5Bj5RuuXGBxgA/eLM3S0AY114W0  
KxtUtrPR9OgtklWZiY7ZAiOrblZVxhSGywx0JJHJNalnbQWVrDa2kMcFtCgjiiiQliiBGeKoHAAAAAFS0UAF  
FFFABRRRQA UUUUAFFFFABRRRQA UUUUAFFFFABRRRQB i+K7DUdQsYYtLultys2+ZT18Rlj2sNokT  
5kO4o2Rn00qRhjVu/TUDoVwljJbpqv2dhDKD5Qm2/KWHJ27sZ6nFX6ranc/YtOurrbv8AliaTbnG7aCcZ/Cg  
Dg4tH+INvf2cdrrmmDSYAYmilV5ZnUG6EbmRwxLbWsywJJZo2+defMsT2HxBbQruOLWNITVykqwyiM  
+VkkKEYqUJBenmHGwGNud3K1UtrfRM32aK60qCO5klubeVlr0yJA0MlzGZGYxqflzbcyEfl5i/Kaqan8Y  
LCwj1bdHp7z6fbiZrdb8+ZlidsbnaPL+4yyqIn6SMVU7CaAosu7LxS9ppAt9VtY7gzLLzkoCFVRnypPk5DMA  
CwAIVuAGXc2ZNpnjpdStRBrto9hH5ayl40Es2Li3Lsf3eFzCtyu0dGZTnkeXyurfG+y0m5u4LyyskaG7ubVCd  
RADeTeQ2xDexjEhWR5igyQiKScPlemPiCs+r6ZZvZwW6Xk88O2W6P2geXHG2EiEZ3uDJtkXl8so/LYoA  
oWel/E9PDtxb3fids5tZeCUQ3cUSpDHJ5MCpuQxEsfME7ZGB8wO3G11n07TviTfrFu97rmj3Oni7b7TGE2  
M1uXIKtF+7+RgrRAoxkzs++OS1i6+IX2e5u4f7JuGaC7ntR19vneWsZ3R/L8w/eZPosUzc7MGjH8UWkur+NN  
AvCljLMJSrkvLFFdyQPLEm3MiosbO+OVZo0AYvkAGrp9149XTIibvWdF+1Iltvm+ys5ci3K3AOCOBMwD  
KwGACcqcYORa6D8RjLpk9/4jsjLbXNm8oiOFmhEcS3cZURBTvdZmUkZGVwyAkUr/E+WcZre+0m2t7iY  
3wsFN6zLd/Z2gCEERZakWYyAgMFRNxyCdsGu/Fc6NjQUm+kwT3OnpmZLe9ZIVxZ3dwUJMQIO6zYDjl  
Jl5O+2gC/qGl/EaSC9Nnr+mwzNc3n2ZTGuFgZj/sxYmI5dXeHcOm2LqxLZWbS/iQdZhktfEWkJPonkLxTW  
vmMY/NuinKqvAja0BXLGNsOvJkz0+KV5HPdQ32hW9u0K3zK41AtGwtmuEZmYwjam61Y02Ds8634Yy  
YX0Pw7qa6zodlqKCIC5iEn7qTzI/fY+BvXPRsDcMHHNAHlabpxDjisVv9a0uR4lhW4KgEzIz4DI+REAU6J  
bhdgHBdTu6FI4LL4h3f2ad9TsbGJlgeS2aNxIT91c+YjEKV3F3tRlWwBG2M87/RKAAOgoABWJ4TsNR0+  
0uk1a5W5nln87eskjrlkTftDklF8zeQgJCggA8Vt0UAFFFFABRRRQAVzvjHS77WLa3ttPubi0AkDyTwXj28ih  
WVsLtBDZxg7uME8HNdFRQByGsx+MZ9UuYdHuLK0t28xoLmeMTxoojiCq6Aq24u0xGCQAgJ7K2z4ei1a  
GO+GuXMNxK95M9v5QwEty/7pD8q8hcZ689z1rWooAKKKKACiigAooooAKjup47W2lnnbbDEhd2wThQ  
Mk8VJUV3DHc20sEylopVKOOJGQRgjI+AGUniDRmh+2RTB1lnks2kSFid0MjRvwuMhEcMC5woznOCCc  
bR/HHg/WGbU7G4VnhRkNzLYxMiNCs5+Z0B2tEiP6MEUjOBWrZeFdesNNt9NsbFLaxt5Xmht4GaNFLu  
XdcAjKfMJKHK9BjAAFHtAXhzTSws7EpG0UcXINNIyUgFuOCxyfJATJ7DPukkAfqPizw3MG029865F  
5ZyTG0OnTzefEGEcibBGdzAuA8WC6g/MoFPg8c+G57qaGHUvESjbeRmEL7Ck8BSRur7drIUR2LakKFJY  
jBqn/wrzRW1qfU5ZtVlnkhaBQ2ozYgRlhU+UQwZGPKKS4O5izbiQQBoxeENFju2uVtZPtLGMmRriVmPltly  
DJboPOkG3ptbZjaAoAILTx54ZvLWK4glSMxSjdGXjdNw+zJdcBIH/LGRX+hPcECXXPenh200aG91maNb  
Bt1wnnW7NtaBTMSU2kq6eUTggMGTGNwxUnh4D8NWClppcaLHGyI/eOxCNBHAVyW6GKGJT67QTz  
k1d1bwzpOsaGdH1W0N3p5i8lo5ZXXmXg8vncTlQd2d2RnNAEM/jTw/bXkNtdagIJZd+wzROiFUKguXK7R  
GS6KHJ2szBQSTikh8Z6DLz/ZI7mbzxbG7cG0mURxhpFO8lMK2YZRsJdfu244qG68D6Hd6pZ3txBLKtrHP

GlrJmzW7CUxFg0ZOCoMKFU+4p5C5CkWB4R0dUuBDBLFLPB9nebz3Z9v77ByxOWzczHeckl+ScDABl3  
vxR8HWJkW61YxzRo7vD9kmMqhl45HBjCbgVSZGYyYoD5x5b7bA+IOgy2k01rJeTJSJLnbpAbSWGSwAJJ  
XeNPNVBkCCUbiQu5CCQahvvhn4R1Brg32jpcG4R0mMk8rGXekSMWy3zNiCI7jyGXeCGJY3LrwJ4ZupI3  
udlgmdGuWVnLMR9o83zxkn7r+fLlenI4+VcAGI4X16x8TaLFqmlSeZZyySxo+VYMY5GjYgqSCNyHBBIIw  
RWrVPS9PtdLnt7GLyommluGXcW/eSyNI5yfV3Y46DOBgYq5QAUUUUAFFFFABRRRQAUUUUAFFFF  
ABRRRQAUUUUAFFFFABUF/C9zZXEEUrQySRsiymKEggMMecjr1qes7xHNqFv4f1ObRII7jVY7aV7SG  
Q4SSYSityOC2AeRx3HWgDD07wvqVpf2s8niG8ulodSnvTFLvO+GQThbc/vMbEMyEEg8xDoNoTn9F+HO  
vWkdtHqHj7W72FARKCWjaQGz+z43K/G1/wB6pGDkksXfEglsNX+Jsl95eoeHdFt7czqu+G583EZktQzZLq  
ThHvG+71jUY6b6w1n4qtG23w5oW82JdfMuCuLn7PbtsIDt8ole4UYJ3eWASgw7AFnVPAPiK9im8rx5qlpJL  
ZNbusEZ8szM07GZQXLpgzLtVXGBEoyQAFcPAPiH7fqVwfiDrhju0KxR+XHm3JNud6/w7sQSA4UL++baq  
fNubr2vEHTn1CWDw/Y3FjA0rxyxZkckiW5hCnyhJuLeQbhsLksyJwC31ld8L6r48uo7QeIdC02ykZ1M5gnD  
qqeVb7sfOTu8yS445AEWmt8rOAAQjwJrY1W9u/8AhNdWaG4nEy2rbvLjUXUk3lja4bbsdY+GB/drklP3VXr/  
AMJ6xca9JfR+KL1LX7HHDH4YJ56bh5zbHXIYOcou3JCNpyjHZiigDzi4+H2uzabe2q+PdbhluEKLcoB5iA  
y3LnqSB8s8SZQicW64IBAXQPg/V5tet9QI8U6jDbQzyyNYwo/lzg3KSoHLMSAFTYQu0YOBhS6v29FAHn  
ll4E1+C3jhl8capKYpJXjKHeFe0MIRsuQ4R9sqlgxyPm3E76bq3gTxHftcOvjvU4HmDcRxiEjY2X2fcgR1l/ef  
v8Z2hgMBTuZvRaKAOS8HeE7rw/rviDULjWbjUu1abzxDKgUW582VgAQct+7eKPLZ0IVGdoRE62iigAoo  
ooAKKKKACiiigAooooAKKKKACiiigAooooAKKKKACiiigAooooAKKKKACiiigAooooAKKKKACiiigAoooo  
5wBjkkDlZmrGqXrafot3fSRBmtrd52jV+CVUtgNj264/CrM8MVwgSeJJUDK4V1BG5SGU89wQCD2IFJdiA2  
kwuxGbYorKJcbNmOd2eMY60Acra+MWVj6bnPvxBepHvkELZhyd+wK8obj5jGwDMiruGCcFs1XVPiTp  
WlXsdvqNpf2yyW004IZYmXfEUDwYWQsZd0kagAEMXAuTws134R8STQ7LjQtWlubaXygHinaWDJSTb1  
3JnKtjJOQaaZfB0CQ3pfQiklB8qfdCofzYwx2t33xxhj7yoDyBQBF+NLGw1WHT7+2uraeWdYF3GI/K8iRp  
LgOWKNJLGNABJYFgo5rI034r+Hr+F3iW8V1hS5EUiHaNrNbvcaHOAqMqknADsozyCde3k8EX8H263fw  
5cw7/twBoQwuu4yBfP3DjO+Mdf/eQc5FGn6Z4K000uLextdAsbS8mTzIY1ijjkkkTYg29MuvAA+9k9cnIBD  
qnj2x03Q901eWwv5bC806bU/Mh8l/Jijg84hv3mCSvA2bhnuBzSab8QdM1SW+g021v7m6smkgngVEDJcIzr5  
BJYLuJRsnZ0yw3Lm7qD+FNy0fU7S6udKn0+2iuLO82zoBbIE2zozKcxbVYBuQVBGcVW1rTfBN/ANL1  
SDRHjQRRfZT5YIUXCbi9o52GZYxs6M2FIOcUAUNL+J+k6jadvJY6pFaqltJ50scYBwa1+1bgA5OEiBLcd  
QQu81cPj2w+0SWy2d+17GkLyWyIjunmJK+Mh9pKiCXIBP3cLuyM62iaPoA0PTY9Is7CTSo44ZLMxIrptX5  
onVuc4zuDepznnNWG0DR2tY7ZtKsDbRqjIEbdNiqgAQbcYAUAYHbAxQBzHib4l6L4dvLe0v0vWmn3bPJ  
RGGVuY7cg/Nwd0gb/dB74B6PwprK6/okWoosIjllmRghlMkbokrIrxVdysFDagYw3B1wTLdaHpN3IULrS7  
GdwNoaS3RiB5gkxyP+eq/wDvKD1Aq/HGkalY0VFJLYUY5jYt+JJNADqKKKACuf8ABnimx8W2N3e6VL  
bz2kNyYElgnWVXGxWBOpundj5TyO+DkDoKZHFHG0jRoqtI29yBgscAZPqcAD6AUAPooooAKKKKAC  
uf8XeIjD8FrJBp0uoPPMIVghkUSyE/wAMan774y2DhQiSmzKF56CsrXPDmia/5P8Ab2j6bqf7vK+22qTeX  
uxnbuBxnAzj0HpQBjah40TTdCvtUu9OuZu2gMcFmVkk1SaQRxn5iiq2TIIJ+Uc5NQ6b8Q9L1HXn0e2tr9r6J  
2EihEIRVuprVnPzZ2iSHnHO2RDjG7b0F94e0bULKazvtKsbizml8+WCWBWjlk/vOpGGPFjB5APYUlr4c0W  
08n7PpNjG0LBo2EC71YF2DZxnOZZTnrmRz1Y5AMb4aeNYfHWiTajb2c1osUscRSbOTut4ps8qvGjGM4wc  
ZUISCeuprp2m2OmxGLTrO2tIjtykESxr8qKi8AdIRFHofA6AVaoAKKKKACiiigAqC/tkVlKe1ILCOaNo2K4  
yAQQcZ4qeoL9Z3sp1tGVLho2EbP0DY4J4PGcdqAOB0zwtYafqUF3Fc3rLBe3OpJA7IY/tM513SHChshZ5E  
C7tuDkgsN1Zmk/C7Rtl0vTNPslvU0t7GaCc5nVjdNDIsiCYITnDJH02kBFUYXIONHZEL/AOw4I31XTU1Y  
Xk8k0xt2kia3LymKNACpVgphG47sbTkP353tH+KMonwHUPeekXd6Li38wRQiKNoAITNz5RPMzjmUc  
YImLYTCqoBuWPgSz0zTLaz0u/vLdYILaBJGEcjKlfgKacZXhmWCIEfc+UHbnOaVz8L9Fk0m7062udSsoLq  
2ispWgmBYwx2z26x5dW+XZlxx03fN1JzZk03xw2lpGmu6WuoCVsyvZlojHvQrIAQD20OD82Ofyyb7SfiZN  
o8ENlr+mwakkSrPNNEkkcsn2LaWRRENo+0/NznjnGB5bAF+5+G1hcR6lHLqusbNS4F7tliQXDT20du7sB  
GBnbEHAACH2JxgKBNf/DjR79rzz5r/wAm7vo9RmgEi7XuI3jYPnbu5WJUI3Y25PDfNVa40v4gPb3xi13T4p  
WhuRbIsYkO728Yg3MY+fLIWRiQAGD8rWFEcem/Ep765kuNb0JLQ3lq0cMFuwbyFMYnw7Btu8LIQHdKf  
xiTA5AO08P6Xb6FoOm6RZtI1tYW0VrE0hBcpGoUFIaATgc8Cr9cn4E0nxFp6yzeK9Tivr2a3gSTyWYxiVA  
wkdQVAXdleFCj5QduSxbrKACiiigAooooAKKKKACiiigAooooAKKKKACiiigAooooAKKKKACiiigArP8A  
Ed/PpXh/U9QlLOS+ubS2knitI87p2VSwjXAJyxGBGrH0NReKNdtPDejTanqBxbRFQxMkcYGSAMvIyovXu  
wycAZJANrULwWmlXF75FxcLDC03kwx5lkAXO1VOMsegHHNAHBWHxA8Q3V99nm8AaxZr56xB53yM  
GS1TcSisuALiV+uMW7c53bK4+I/VomZPh3rDt9iN0oEu0GT7Pby+VlkGCGndCSP+WLBQ7ZResh8Z6PMJ  
CpvmCRyTgpYTyLliS+VmNIQhyxwVVSZWVgCDmo7Px14bu3mW21HzFhMAeQQSCP99F50ZD7dpHlf  
OSCQq8tgUAYGu/EXVdGe/a58I3ws7NpS14XYQtGlzDF5m7y+F8uWSU5xgQtjK4ervhfrrGsx2hvPB2qaW  
8zqJfUM/ukMVuxcnaBw1wygcE+U5IUhgmz/wl+gGXy31KBG85bfEoKbnaKOUKNwGT5cqMcdAST91sXL  
fXLCeOB0kkUyqqqPC6ODuVcFWUFeXTqBwwPTmgDVorkJfIR4Sgn8m51y2gl2wvsmV4ztlkMcbfMBwW  
Gc9NpDnCKMUI1D4keF9NkhXU6b60SVS4Insp0iUCVYw3yFNqbZHRW3EbSw3YzQB2FFczH468Ou86tqli  
8kxBmnhkiU+bv8vaWUBtxjdRgn5IK/e4qO1+IHhq6slr2HUtlrJsHmCRQhdUaPflfk3iRCu7G7cNuc0AdVR  
XOWfjTQ7t7FYrqZTfOOUHm2s0QaRZGjallI1G2QMj/ALs4bCmCYUkSWXi/RL0aObe93/2vj7F+5kHm5g8/u



tHwMyRi4XKCKkNTFWNzNPElBhaisoMHJjXC0kSTVKMXZEVVNnRl4vKzhMPTdePzRpSkhbSVxNTk9  
KW1xdXl9VZmdoaWprbG1ub2JzdHV2d3h5ent8f/2gAMAwEAaHEDEQA/APRremX2Pc9nUMqoutFoDTW  
Q0APb6DWvpd+g3Weo7f7/ANFX+kUT07qMN/yreDBDv0ePqYjc39X9vv8Aenu6vVVXkXF1IoxXmu6x1jht  
c0BxbYPRdt9rtyrH6z9PBIOtiS07SPXMG6e3b6H0vckpv4uJk0W0dbm3ZTS0AMtbSACDO+ceih25ytlHq+s  
mBc4sqycN7g3eQ3IjhoBfv/mfo7WpM+smC/dsvxnbGeo4NucSGbm1b9vobtvqWMykp2Eli/8AOrpm7YmVd  
LpjaMgkkk7fa1tO5y0KsnKurZbVXVZXY0OY9tpIc1w3Nc0+j+c1JTKW9TWqqrWu6v1l+m+xz2Chrg0NfZW+  
pr34T/ZW+tzavfv/AONsr6tiMyag/q2U8NJ3VOxQGvBDXt3PbhMc1m38+uxWK39VzBe/CzaS1tj6hDQ707K  
3FltPaz1PTf7Fo+pnf6Gv/t0/wDpFJSDF6l0/rFFrMK95G1u97Gvre0WAlsG1jNlu0f8ZUot6d1LQO6rcRs2kiqg  
Hd/pBNDv8xGvysjHpfXVXVU0vsebTDWgS5x/Qqo76wYjcpuG67FGS9/ptp9c7y+duzb6P0ySk/wCz87bH7  
UyN2uuzH8dzf+035v0FKvCzGWM7e7qF1jWkF1bmU7XDxc0+nSx+a9F9TO/0Ff8A26f/AEil6md/oK/+3T/6  
RSU2EkHf7Z9Jm6OPUPM/Rn0/wBz3JKf//Q9NzHOZTLLaqHuexrX3t3MLnOaxjNosp3WwO9IXv+mSk51  
LbW209S6Uwe4NcWAu2FzHua2xuWz9/9J/wj61q5/qfZ5qFLnhzS37QSGAggtduaHe9v+DWSK76mh9dHStr  
W76iHFneTtd6T9jNgZ+kSUuOq3BhfZ1bpTdrnB8AxDPpL3Zf0q6/c9JubDDs6j0sVueG2wzQufss2/0vb6ltFn/  
TrTmq51e0U9LNgLzfVqQfobvdsbs/wnr6n/4NMBEglp06UxrXN2e8kEgBjvb6TfTe32MZ9NJTb6b1Gq+x1N  
3UMLLduCw140NdoN79zHZGS5/+kWLxoFihuQHuvbV0wZLCTU8OMj22Cwus9Lez2Bn0f8AB+qtLCd1Bz  
XHNbS0mHpUOc4ce7c6xrP7KSmwABwITpJJKWIBEHUFMyuusbWNDQSQXQ0Adc4l73afnPe7e5SSSUppJJ  
JJSkkklp//R9K6hUy/HNZqryC17HelY8sbuDJG5m5zW2fn/mbPesv9kOLQ13Q+n7Wt9M9Yw1mrXVsb9h2t  
Ztcrud0vD9LKsZh/arMyBkVh+0vB2sdD7HBjNrG/m7PoLLv6JhG5xHQHWB5h7xdWA5rC0V72uvbvrd/Oen  
/wX6RJTbXekVpyD6/RcGik1vpse0te5zXf4NrPs1e7Hs32b/Uf/ANaVtn1f6GwuLcDHmyd5NbSSHEucHFw+j7  
lkt6TjelbUPq8WsynAXtN1ckNFbXfzrv8HbYz2fmWJDo2GyWwN+r0001F1ekOb9H9N+6fUSU6z/q/0Kxja3  
9PxnMZ9BpqZakuJ2jb+d6j1eYxrGhjAGtaAGgcADgKvg5OXkb/2ndfh7Y2h7637pHu/mH2bdn8pWkLAg8  
GU6r42BiYtl1tFeyZIdutdJO4y+z84u2++2z6KsJKWJABJMAckp0O+irIpfRaN1drSx7ZiIPEOG5u1yr43SON4u  
XZm01RIW7xZcSXOIsf6z2+4/R3/Q/cSU3EkkkIKSSSSU//9L0LM6fjVV5eR6d95yADBVS+HHbu/mfTsd7tv  
ss3qhT03EZ6n+T+okltdRc7I+k0u9bewDN/R++lnr+2q39J/hf0y1+qNa7CeHG9oBa6cXd6vtcH+z0/d+b7/AOQ  
sfFqpf+ret1gut9nq2i1kbQ7In1CxjKt2z0fU/wAJ/NJKRv6bhBxqb03qm1rj7xkEh4lk/wA9nF21+1r/APB3fo1Nm  
Pj1gXjpvVBte93pG+eC+/8Am/tzmurdb/Ms/wBI9M6vGyA2r1OtmOSBWHd12envPp+o5+1ratnqfn/Q2eotJv  
Q2sFmzNzQ611le517nbfU/wlbbN7GW1f4B+39GkpzW9PxAgaDm6m7eQxz/ALRB193qaZzNm3/g2LQ6fkn  
GZTg19Ozaqmna2y51dgaD7y6y77TdY5rHO2f+e/Yj4HSm4VnqNysq8bNmzLuda3nd6n6T/CK8kprYUBRiWX  
WVF5dkOL37nOcJLn2exhOyv3Wv+grKSSSKOXjVZeNbi3T6VzSx+0lphwg7XshzVUu6B02+2y14tD7nb37L  
7mCY2e1ldrWM/sLRSSU5rvq/051Axz65pbJA+0XbpLvUc71/V+0e7/jfoKFv1b6baRvORtGu0ZFwBmMiHuizc  
5zdV/k1qpJKUkkkkp//T9CzMZ9Tm23OyK67y0M9Fpc6qSAfRaxl30o/Or/RrIbkUmx27rHUfTA3FgxbGn30  
2s2PdibvTZt2P/wnqf4Sv+aV7KzWtd1EftR1RoAJDaC77PuLdlj/AGu9atu3c/8AwfPzvsVO3qQbbYP+czK4Dd  
zDTTLQY9zPZ9O383fv/qJKSDJxcd5NnVOp2bmlrQ7Gc4Ahutn6LAB72+o139dGwsinD3Zd/UM7KqDdoZZj  
2bYd72P2txvVdb7PT3bv+C9P1PTQa84Opyvt1iD3AsDbBVTfJc23bubs9/q/wA77/8AQf6NG6e7Jzbn/ZevnJb  
SGGyttNOgd7m+oQwO/SQkput6/wBocYHrzt3H9WyBpO3vQtFZdvTusvc70+rOqY4kgCioubxtalzm7dv9Zit  
4OPI0Vobl5RzHueXNscxle1piKtlla32/vJKZ4u06hr2uusv32PsBsIJaHuLxSzaG/oqvoVoyzumZHq5OYz7b9q9  
Owj0vT9P0vfc3Zu/wv0fT3/8AA/8ACLRsUjyKjdrZU2x1LntLRayA5pI+mzcHN3NvIdKyjkyH9SyYbYbPQ  
Z6bai3cXMpc30n27Ws21v/AE3vVjqVzcfp+Tc+77M2utzjftL9gA/nfTb7n7P3VmM6rj4ufec7q7HMY59ZxDW  
1grJd6lP6SPWc9mOPd7/0m/1f9Gkp3Elnu+sHRm0DIOwz0HEgW67JB9Nzd8bfpqNn1i6HUAAbM2pu4w2TzP  
7v+ckp0kkkkIP8A/9T0vqVrqsVz25NWGQ5o9e8AsALh7SHPp/nPofTWNbn5lf6N/X+nC1rofura0tn+Sct3v9lj  
WM/9JrWzc2oU3MovxvXqdW2xt7xsbe1jWXbTuY+36FH/CqthWWmyeofYGidAocXODy6J3Whn857vzUl  
IKupXOsD/wBtdPsf2WtZaGtbuglzxV6n2ksZdY1uz6H0K96Azaq12zefrD03gnRrC0aHk/amb2td/xS2xd00CQ+k  
DQ6FsfySmnpocW/oA4e0j2SDP0f8AOSU5DupWNNNbnvYAdsLbnRWHGwN3b6qze7b9C2yzc/6C2cG0W4  
tZ+0MyntaG231Rtc9oixwaxz2s93+D3KPrdNdH6SgxJbqzt9OP+/IuO7GdWPsxYaxx6ZG3938z+qkpKkoV21  
W7jU9r9jix20gw5ujmOj89qmkpSShZbXVW621wrrYJc9xAAA7ucVF2ViseGPura9ztjWlWBLj+YBP0klJukk  
klKSSSSU//1fSsvDrNdr6MWi6+wtLxaA0P2kOb6lgrtd7Nu6v2LNf0uxtsV9G6c+sSWOLg1wIPs9v2R/5r7HfT  
VvMdmXjJqs6azIpp2vxw+1v6Zw930NrvR2/4P1Pp/wDBrLPSqa99bPqzljwGA+pTqHfzm/2eyrUIJ/2Za/YX9  
F6Zt3N3S+S0bpfH6lte9m5zv+MLRMHJfItlg6R09we8vc5z4c6XE+pZ+qP9+x3q2f8J6n/ABiCOMttNr7egUB/t  
YybWHe0tdW/d7PYypoYxjf/AEmIzi3Xtb6v1fqs9MNZWLLq3O2APdt1a/8Am3WPZ9JJTbo6c8vpZf0zBrpY  
5xd6Z3FhHurfQ041f0rPp/zWz+W+Nr4WKHFZKKQA+N/pMaydvtbu2Bv0FgjpjS5zX/Vygi8t9R5trcBt+iX72  
b/AGbf0XprQ6fZm0+lis6V9kxRyW3VlrJ3OfFbPd/OfR2/mf8AbaSnSrqqqDhUxrA5xe4NAEucdz3uj85ymq+  
Ndl2W3NvxvQrY6KX7w82CXt37GfzfsbW/3f6T+QrCSmNlldrHV2ND63gtexwKEHQtc0quOldMF32gYlPr7i  
/1fTbv3E7y/wBTbv3b/ci5V19eNbZjVDIva0mqkuDA9wHtZ6rg709376qX5fV2WWNp6e26trorf67WlzYDt+xz  
PZ7vZ9JJTtoJLOob1j7OHjpoNx5q9dkD3bR+k2/S2fpfoKNmf1lpAZ0veTqT69YaOJ1I3btF7EIOmkkk//1v  
TOoMD8Yg0vyIc0+IU7Y4wed5fT9H6X84sanDorNjr6PmtLHNe0faGwNpL2l8521/6Rv0Pf9P8ASK/n4GlyjK  
udXfa++HOFDnG0Fvur+z+5vpuZYN7P+EWfbVQbSBX1k72guLLbg2Gjds1vb6b3bf8AB/8AprJTP7FQ2x1o



3H9WyBpO3vQtFZdvTusvc70+rOqY4kgCioubxta1zm7dv9Zit4OP10VOb15RzHueXNscxle1piKttIa32/vJKZ4u  
O6hr2uusv32PsBsIJaHuLxSzaG/oqvoVoyzumZHq5OYz7b9q9Owj0vT9P0vfc3Zu/wv0ft3/8AA/8ACLRsUjy  
KjdRZU2x1LntLRayA5pI+mzcHN3NVIdKjykytH9SyYbYbPQZ6bai3cXMpc30n27Ws21v/AE3vVjqVzcfp+T  
c+77M2utzjftL9gA/nfTb7n7P3VmM6rj4ufec7q7HMY59ZxDW1grJd6lP6SPWc9mOPd7/0m/1f9Gkp3Elnu+s  
HRmODIOWz0HEgW67JB9Nzd8bfpqNn1i6HUAbM2pu4w2TzP7v+ckp0kkkkIP8A/9T0vqVrqsVz25NWGQ5  
o9e8AsALh7SHPP/nPofTWNbn5l6N/X+nC1rofura0tn+Sct3v9ljWM/9JrWzc2oU3MoxvXqdw2xt7xsbve1j  
WXbTuY+36FH/CqthWWmyeofYGiDAocXODY6J3Whn857vzUIIKupXOsD/wBtdPxsx2WtZaGtbuglzxV6n2k  
sZdY1uz6H0K96Azql2zefrD03gnRrC0aHk/amb2td/xS2xd00CQ+kDQ6FsfySmpocW/oA4e0j2SDP0f8AOSU  
5DupWNNnbuvYAdsLbnRWHGwN3b6qze7b9C2yzc/6C2cG0W4tZ+0MyntaG231Rtc9oixwaxz2s93+D3KPr  
dNdH6SgxJbqzt9OP+/IuO7GdWPsxYaxx6ZG3938z+qkpKkoV21W7jU9r9jix20gw5ujmOj89qmkpSShZbXV  
W621wrrYJc9xAAA7ucVF2ViseGPura9ztjWlWBLj+YBP0kIJUkkkKSSSSU//1fSsvDrNdr6MWi6+wtLxaA0P  
2kOb6lgrtd7Nu6v2LNf0uxtsV9G6c+sSWOLg1wIPs9v2R/5r7HfTVvMdmXjJqs6azIpp2vxw+1v6Zw930NrvR  
2/4P1Pp/wDBrLPSqa99bPqzljwGA+pTqHfzm/2eyrUII/2Za/YX9F6Zt3N3S+S0bpfH6lte9m5zv+MRLMHJftl  
g6R09we8vc5z4c6XE+pZ+qP9+x3q2f8J6n/ABiCOMttNr7egUB/tYybWHe0tdW/d7PYypoYxjf/AEmlZi3Xtb6  
v1fqs9MNZWLLq3O2APdt1a/8Am3WPZ9JJTbo6c8vpZf0zBrpY5xd6Z3FhHurfQ041f0rPp/zWz+Wt+Nh4  
KHfZKKqA+N/pMaydvtbu2Bv0FgjjS5zX/Vygi8t9R5trcBt+iX72b/AGbf0XprQ6fZm0+lis6V9kxRyW3VlrJ3  
OfFbPd/OfR2/mf8AbaSnSrqqqDhUxrA5xe4NAEuCdZ3uj85ymq+Ndl2W3NvxvQrY6KX7w82CXt37GzfsbW/  
3f6T+QrCSmNlddrHV2ND63gtexwkEHQtC0quOldMF32gYIPr7i/1fTbv3E7y/wBTbv3b/ci5VI9eNbZjVDIva0  
mqkuDA9wHtZ6rg709376qX5fv2WWNp6e26trorf67WlzYDt+xxPZ7vZ9JJToJLOOb1j7OHjpoNx5q9dkD3b  
R+k2/S2fpfoKNmf1lpAZ0veTqT69YaOJ1I3btZ7EiOmkkkkp//1vTOoMD8Yg0vyIc0+IU7Y4wed5ft9H6X84  
sanDorNjr6PmtLHNe0faGwNpL2l8521/6Rv0Pf9P8ASK/n4GIYjKudXfa++HOFDnG0Fvur+z+5vpuZYN7P+E  
WfbVQbSBX1k72guLLbg2Gjds1vb6b3bf8AB/8ApRJTP7FQ2x1o6RlueC8t/TtIO6HPNBh5bWs3+o7ZvbV/M/  
mfoUwwcd3o0u6RmVsa9tbXjIHsb6ht9VzqsZ1PSrs/Sf6T/g07W0MD/wBD1chxqfJstOprfZsZ+n3N2b9mS3/uR  
6ajFAqr6PWCHNLg31LdwAHoFln6b6b/S9Vm52/9L6n+kSU6Fn1e6Xbu3tuO4Qf1i8aafu3fyVepproqbtUC  
GMENBjCYrPLnLgXMKjltfUf2pSYL919zW6E17GObcf7lrYmJXiVmtj7Hhzi8ute6x0n+Xa57tv8AJSUnSQ  
sfHrxw8Mk+o91jtxJ9zzudt/daipKUkh5FDMiiyiwuDLGlrI0lroP7r2/RVZnS62ZQyvtGS54e5+11zzX7/wDB/Z9  
3oemz/B/o/wDppKbqSSSIJJJKf/2f/bAEMABgQFBgUEBgYFBgcHBggKEAoKCQkKFA4PDBAXFBgYFfx  
QWFhodJR8aGyMcFhYgLCajJicPikZHY0wLSgwJSgpKP/bAEMBBwcHCggKEwoKEYgaFhooKCgoKCgo  
KCgo  
CEQEDEQH/xAAFAAABBQEBAAQEBAQAAAAAAAAAAQIDBAUGBwgJCgv/xAC1EAACAQMDAgQ  
DBQUEBAAAAX0BAgMABBEFEIExQQYTUWEHInEUMoGRoQgjQRHBFVLR8CQzYnKCCQoWFxgZGi  
UmJygpKjQ1Njc4OTpDREVGR0hJSINUVVZXWFlaY2RlZmdoaWpzdHV2d3h5eoOEhYaHiImKkpOUJZaX  
mJmaoqOkpaanqKmqsrO0tba3uLm6wsPExcBHyMnK0tPU1dbX2Nna4eLj5OXm5+jp6vHy8/T19vf4+fr/xAAf  
AQADAQEBAQEBAQEBAAAAAAAAAAAQIDBAUGBwgJCgv/xAC1EQACAQIEBAMEBwUEBAABAncA  
AQIDEQQFITEGEKFRB2FxEyIygQgUQpGhscEIJzNS8BVictEKFiQ04SxXfXgZGiYnKCqkNTY3ODk6Q0R  
FRkdISUpTVFVWV1hZwMnKZWZnaGlqc3R1dnd4eXqCg4SFhoeIiYqSk5SVlpeYmZqio6Slpqqeoaqys7S1tr  
e4ubrCw8TFxsfIycrS09TV1tfY2dri4+T15ufo6ery8/T19vf4+fr/2gAMAweAAhEDEQA/APoHxJrOsad4o0G0s  
NMN3pV2kv224EcjG3PmwJGRtBBz5r5BxhVZ84RgaHxI1/xJ4d0Zbnw5ob61dnBt/uIYi5SYKGRz8wygw4K  
DLMSoXvnt6KAPPbT4gapN4pn0a48I6habUu5YJ5ZPlukguI4QY1Ck/MJFbLbQMjkd1Mb4g6vB4WvdZv/A  
Ald2gtLOW7khmldCNIIHc7STEMfO7w5xw0Z6nKj0TaM570MuVIPcYoA4efxprCX4t08HAM0e2djOSdnySR  
pHjCE/vN5YZwQq5I4ba7xd4y1jQRZmy8HanrInaUP9icZhVJ4o1LbgPvLIzgf7H93c6dvrQBkeFNVvNZ0SK  
91HsbNSLI5JVnncMGkQLKyKSRx8yqG4yPm4JHJ16KKACiiigAooooAKKKKAMfxVe32n6XFNpdsbq4a8t  
IWiEZc+VJcRpK2Bj7sbO2TwmZPANcrB428QRaRcS3nhC9e/htHmMUCybXmS1SYw5KHkuzxKy71Jj6gkL  
XY6/rWneH9MfUdZuo7OxR443nIOEQvIsalj2G51yTwbYcAE1mS+OfDkP8Ar9UigXzFhDTI0atITKojBYAF  
90EqLB8wK4IyQCAZVx401hb/AFKK38GatLbWksEUc5O37TvmungZo1xnaiqZCTjjBOEKyFdG8Za1qBuBc+  
ENQ05ordJIW5csZGbzsgxoy5HIJ1I/1o4BwG0j468OjT7K+fUfKtb6ITWrzQyR+enliTKBlBb5GB49/Q4h1z4i  
eF9BMw1jU/snlAFzJBLgZE5Azt6n7NOAOuUx1KggFWfxjq8erpZjwhqfG5aEzkkrsFzBCJQVvhtKTSS4Yq  
QsDZABDV21c1b+OvDlzHI9tqaTpHdpYu8Mbuqzs0KiMkL13XEkN0LEHBVsQJ8RPCjarPpra1bRX0DbJop  
w0XknCEBywAUnzUABly25RkqWAB1lcd4r8R6p4f0/WdU+wpcWgnCaTy/LZGkjjtDnu8zJABcbM7SO3Wt  
rw54j0vxHbtPo1y1zCqRSF/KdABLGSqfeA5KOjY6gMMgZFazDcCD0NAHCXvjfWYPNEfhC/Z1kd1d2BnC  
zQpvTajDBSSWQK2HxCw2dSEXxq0k8iw+E7+SFbqGFZgZnJwvewTW7TKfLwQqRxxYBOUIBzgbj3v6UU  
Aed6D4917UxALvwLq2myy3cNvsuGJwjSzK8pZUICoklbbjJdRwr176c/izVodcFg3hPUmtjIsf25GDQ5afy84A  
34AO8nbgDqQPmrsaKAOotvGGoz3kFt/wiOtzPEssrBFijR3C+YGYgsFG4suN4wPIKsGqjH441lHvbxvCV4  
J4LczJb4uMzsLUTEwubcENvzH8wAzjBLZQd/RQBk6PrEt/f39pPp19ZvaMMSzJ+5uFJYBo37/cOQQCMg4I  
ZSdaiigAorE1rWb/TrlIrTw1q+qoybjNZyWqqpyRtPmzI2eM8Ajkc5yBn/wDCU6v/ANCJ4I/7/wCnf/JVAHV0V  
yn/AAIOr/8AQieJf+/nf8AyVR/wlOr/wDQieJf+/8Ap3/yVQB1dFcp/wAJTq//AEInIX/vp3/AMIUf8JTq/8A0In

iX/v/AKd/8IUAdXRXXf8ACU6v/wBCJ4l/7/6d/wDJVH/CU6v/ANCJ4l/7/wCnf/JVAHV0Vyn/AAlOr/8AQieJf  
+/+nf8AyVR/wlOr/wDQieJf+/8Ap3/yVQB1dFcp/wAJTq//AEInIX/v/p3/AMIUf8JTq/8A0InIX/v/AKd/8IUAdX  
RXXf8ACU6v/wBCJ4l/7/6d/wDJVH/CU6v/ANCJ4l/7/wCnf/JVAHS3drBeRLHdQxzRq6ShZFDaOjB0bB7hl  
Ug9iAarRalpcLM0Wm2SM6LGxWBRuRQwCnjoA7gDtvb1Ncj4i1HUtc0trKfwV4rgHmRTpLDPpu+KSKR  
ZI3XdcIch0U4IIOMEEZFcB4Z8J69owhWTQfENyKvTZ2oxb6dGcW6FfOBf9jz8FVWTBKooUhhvUAeyDw  
voH2RrX+w9K+zOgjal7HHsZQuwKVxjAUBcenFS3vh/R753e80uwnRSrmW3RiWkyKQcjkYmmGD2lf+8c  
+U6bo2sWWs6ZqC+ENWzZ3M1xsS205RF5kcUey2/wBOPkqRFlx824yP93Ix33/CU6v/ANCJ4l/7/wCnf/JVA  
G0dD0ohg2m2RDusjfuF+Z12bWPHUeVFg9vLT+6MQv4Y0Jy+/RdMbero+bWM7ldFRgeOQVjjUjuEUHgCs  
v8A4SnV/wDoRPEv/f8A07/5Ko/4SnV/+hE8S/8Af/Tv/kqgDf0/S7DTQP7PsbW1xEkH7iFU/dpnYnA+6u5sDo  
MnHWrlcp/wlOr/APQieJf+/wDp3/yVR/wlOr/9CJ4l/wC/+nf/ACVQB1dFcp/wlOr/APQieJf+/wDp3/yVR/wlOr/  
9CJ4l/wC/+nf/ACVQB1dFcp/wlOr/APQieJf+/wDp3/yVR/wlOr/9CJ4l/wC/+nf/ACVQB1dFcp/wlOr/APQieJf/  
wDp3/yVR/wlOr/9CJ4l/wC/+nf/ACVQB1dFcp/wlOr/APQieJf+/wDp3/yVWroeq3mpf8AbdC1LSBHt2/bZLd  
vNznO3yZZOmBnOOoxnnABleMbLXLnVtAl0OeaOKG5U3IVwiBPMiLs43fODEs8YXa3zyq3y7Nw0PGMF  
/c+HJ4tKfW1wXhLJbzCGWSISKZURyRtdow6g7lWSPmT7w26z9e1aDRbFLu5jlkR7m3tQsQBbfNMkKdSO  
N0ik+2evSgDyHWn+Kels2rfadQvYHa3tJo7CG0myfLYq8se5AqZm18d0mEG1SQq4zpTX3xHhu7C1vILmS  
7m1KKaaTT7e3azS0VRMoeRt4V4pEIUr5vmRykHZjHaad4202/ttVnhgvfL060F5KDEC7JumXCxglycwPjg  
BgVKlgawr74vaBZCxM9lrDfbJEjjFvai4KlrZLn5ljZiPkkAxjJIYgFQWoAZKvjx10ho5Z0MbsL5ALUeYjQzbi  
OD8yypF5eCBtkUOGw5D7hfH7W9+tlIqSNeW32OS5SBtkH+heZ5iQCQPtm7DAkg7Mfu8VZfjX4bj0OPVf  
sesvbPBHcARWokbDw3EwHysQSBayBiDhDjcQAxW/d/FbQrbV5tPNtqUskUkaeZDEjxvva0VSpDfn/wAfsR  
wBnCtx03AFuzPis6Jq7agbkX3iLdbQW+7PO4xFzt3bduRKNok3YJQgVj6hdeO4r6zdra/EK31vJdx2YtJY2t1j  
fzhEXw4RmMWQcyZDhOMGtGb4j2a+JItMj0+5eLylea53oVRpCwiRSpKtu8uUlywVdmCdzBajPxX0NRCX  
tdQUSxwyqSsRurLajIISYFWwDhgpJXBdsRjzKAE0QeOnvNNnvV8q1Iivra6mgZ1dpE+aFokw0aqjgBtrYm  
ySWUKJ3h8XWtzcR2t7eXu4zyo10luEjBwCricKt8yWuHQgbcgptj8UdFvUsmgstXJvJ47eMfZM7S9wYA  
XIJEEGBLbiGUyBAZIU0rb4yeHJrmKGS21a3Z7c3LvNbArxKIriU73DFQqtrJjnDZBUsu51ACz/4WEmrTbl  
SSx3HyPtTQIdp+wbfM8sE7gPt2dvBbOnoMeiYx8Rn8MaD5zmPV0jR9Q2var5jrBcsUYIGVVeUWykoCQGJ  
GOTWzovxI0rVdgc0mOz1KC9lmhgKzxIFR5LNsAsGIOEUq23OGx2IY9tQBieC/7X/wCEdg/4SISDURJMG  
80xmQxiV/KL+V8m8x7C23jOcAdK26KKAOf8e2+qXPhW+ioFpRqDBAgik8t2Xeu8KdyclNwGHQ88PGcOt  
7w1FeQeHtMi1WR5dQjtYkuXdgxaUIA5JHBoc9OK0qKACiiigAooooAK5prDUR48F8HkfTjZeUVMkgRW  
3ZyFE2wtX3hBwf8AWcbD0tFAHmVhTUPG2oaReG8sryyv4vIcaisA/etbNjhDGMPEJXjUNwclhvmD1Y8JR  
eNf+E2lm17zP7AEEyWGSISZKWWwSJGdu4Mt18y8Fi+AqIafQqKACiiigAooooAKKKKACq99eWthB59  
9cQ28G9U8yVwi7mYKoye5YgD1JAqxVLWdKstasfseqW63Fr5sUxiYnBaORZEzjqAyKcdDjByCRQA19Y0  
yObyX1C0WXYIm2GZQ3ltu2vjP3TtbB6HafQ1G+v6NGJzJqunoLcMzS1ygEYVA7bueMKyisc9AQehrOuPB  
ejXOrG/uYHIYW0FqkTODkaxecF1xzkrckSKck5U47nNOX4be5rR7SbRoZLR4hAYHkdkEYHyFLYcQSSo  
GARmZDBYkgG5Lr+jRwTyyarp6RQF1IzrlAsZTdvDHPG3Y+c9NrZ6Gq2j33hu0ddP0e70mJhiNba2ljB+RI1C  
7VP8KNcMdydiKifwZoL6fqNibBRbag07Xsr14Mpm83zCSDnJ86T6ZAGABipbfDvwra67NrfvotvHqErK7y  
qzjcVaJ1BXO3CtBEVGMARkAZOQDXk1zQ5Jfs76npryirV8ozoSH84xqMZ6+ajIO+9SByMUSniHRo2Ctqti  
ZNNmCNZ1Z2Xa7AhQcnKxSEYHIRvQ1kwnw98K2ms3Oq2mkxQ6jdSCae5jkdXlbzzCYhucyYJHqHvU5  
VVAbD8OPCkARbfSEt0SPyUSCaSNUXZOMFVWAHy3VxyBnMhPXBABqW3irw/c6bb6jDrWmtZTWSXE  
U5uUcTtHHgSMDnohIDH+E9cVJ/wkeh7wv8AbGm7y5iA+0pkuJFiKjnjGVCp7zAdSKz/wDhBvD40g6Ulk8  
enGC6tjAlzKqmO5bfMDhudx5GeV/hxTbDwF4b063a30/TRbWzXX25oIzPeiafzo5g5QnTjDXr444UbRhSVI  
Bei8VeHpEDR65pTKQpBW7jOQ317cYPfzocvmJ/eGb1jddjqBX7DeW9zugjuV8mQpMKTd5cgwftttB6Hac  
dK5ax+F3g6w06OwstEigtEuYrwRxxSj97GFCsSGy8FAVoSDwxG5gTzWn4S8F6D4R80eHrEWayQxW7KJX  
ZdkW8qAGJA5kckjBYSck5oA6KiiiG AooooAKKKKACiiG AooooAKKKKACiiG AooooAKKKKACsvxPaX  
17olxPpEyw6ipSa3Z5GjRpl3V1RyvzeWxXawHVS71qVzXxF1jUtC8KXF5ocAuNT8yKOGM2st1kNIoc+V  
Fh2wm9sAj7vPFAHOr4G1ybUgt/4g1CXSo4LeONItUuYZWKLCP3NGVJICXDFs5kNwNwHIIaJPDHjMavp  
V2uuwTLAZzKr3E8cabkt1j/AHS8TYEUwPmMpmMgwcIK+o+K/GTeIJYtH0lbvRXhjuobkafJv2eZKjoS8q  
KciNH3Kd4Ei4ikBLlc8ZeK/EWlz6uuiaW+ofZiqxJFYykmIifN2sVcbvMOIwVB8o4ZzwYYAMyx0H4g2F3  
Yx/bbaS3m2I8ralPcX2S3ci5R1VrhSktvESWV2MYzx8w1/CXhxdpWoaTcatri6jBb6atnPBncPsM220DTZK  
kyPmO5OWx95AApaRjjeJfGvjLT3uP7L0Rr4INQ8IRPfmZ4khMKZ3AKN0k3zniUQ4QAuKm0zxR4+utUvl  
uPD8MdsqE29u9rJE5Y30kCq8+9kwsSJKzKjfk+5QRgMAUda+GmvyHWJNF1WLT5ry4mkWW0u7i1kcMN  
QliLsnOVnvYsryCsG7J3CNdyXQ/Fq6ZeSwXgN61vJ9jkv5f3EvkKo34BEm6QHIIJwgJKEmsy18aeOFsNfurv  
wwJlbSazFlbxWUiPcxvdfvFOF3P8AMRGgcEhAu7JDJtd7k3i3xVBf3tt6WlssUA/0kafPNCs3mQIChVgZlbzp  
MIAj5gJ6OMAEnh3wx4nhsorfVb+Tyz50bomsXErLE91I+wSsodiXRRISrgwqAQHY1Qn8F+Nm8K2VIF4iZ  
NWitDDPef2jCyuJDYtQhsbcqVmeJtw+9t3sN4UV0Ka74hfUY4pdMFrEQhLNbySrvMsqmPep4yqofMxtXkk  
EOuM++1/wAa6fJZwf2VbagPtdtFcXcFpLGPjkmjcpFvc/LEu8uz4XKnDBjtALWg+HffNrQ3n6tra3Nv9saVV  
inlXZF5FuirYMGO6KYYEgHziNRYUSX+i+JDq8lzb3Eb2YvEuVh/tCdXIUckAdaAw/d+Sf3f/AC0zuyKq+

Gtf8YXNI4dudY0yBH1KNXubVLOWJ7Q/IGV2Z228GSQFgMiPy+WYNXOaT8Q/GcunwC/8M3q3ksWnuZ  
U0S6WOMyTst3uQsW/dJtAAO5iC4BQ/KAXfd3hPx3bw6BDd6zFC2moyT3EmoXN41y2JWYy6ttEq13gJB2M  
oidVO1xj0LwlZ32neFdGsdYuftWpW1IDDdXHmNJ5sqoA77mALZYE5PJzzTfCd7f6joNvc6vbC1v3aQTQB  
GURMHZdoJ++BjAcYD/fAAyAa9ABRRRQAUUUUAFFFFABRRRQAUUUUAFFFFABRRRQAUUUUA  
FY/i3xFYefNc1fV2ZLGGWGOWRQPkEkqxhjkj5QXBPsdGHPv+5v7O2ubW2ubqCK4umZbeJ5ArTFVLM  
EB5bCgk46AZqneXmiahpAnvLnTrnS2ljxJK6NCZPMXy+Txu37NvfdjHOKAOZk+J2hQ3F1BPBqEbW8jRv8  
AuQwyGmQkbWP/AC1t5oh3LqMDaysadt8X/D813PbzW97ZtHL5cZunt4hcDzpoS0eZcth7eQbeHPBCKdOv07  
StAlhS802w0t4rkJOs9vDGRKPMMyOGUfMN7GQH+8xYcnNSw6Bo0EhkhOrT43PVkt0Un5nb0/vSSN9XY/  
xHIByV18V/D+nLbjV1l0yWQQM0FzPbCSFZZVRWdVIOEAdZC/KhcjO4bKhHxd8PHSv7Qe31GOD+yF1n  
95HGpMTedhPv48wmBgB0yy88nHby6RpkpjMun2bmMxlC0Ckr5bBkI442sAR6EAis3/hDfDTTxyDRNPCx2  
rWPIC3UReSSDsMeNpA5xkcBmAxubIAzwf4stfE02sQ20UkcmmXs1InvBGWjkePIJABzszxkAEDOQQokw  
PSq9rZ2lPvNrbQQbmZ28uMLuZmZ2Jx1JZ3YnuWY9SanyPX2oAWjA9KTI9/ypQQehoAKKKKACiiigAoqC  
9u7awtJrq9nit7aFS8s0rhERR1ZmPAA9TUaanYyag9hHe2zXyAs1usqmRQNpJK5yAPMj/77X1FAFuiigAooo  
oAKKKrC/szqH2AXdv9u2GX7P5g8zYCAW25zgb15/2h6igCzRRmjNABRRRQAUUUUAFFFFAGL4i8PW2  
uvpxu5Z0WxnadEjKgsFoZIWDZGcbJX6EHJBzxVeTwpbS6flbT3V3NjNfW2oyzuUDYsWpCyZAUKB+4jU  
gKMgHoTmuirJ8TjVDPkQ0IkXf2y03kbOIPtEfn/e4/1Xme/pzigDi9O+EOkWhhD3+oSRWk9tLaqGVBQBb  
RKJjwVII+7yq2SvG4Qp+al074O+H7CVXhv8AXyVIEw3alJncJJB83UjM7cE4PXG5nZtbSU8Y/ZNcGoSxi  
6+xqunvsiKeefNbOwYPAaFTufDMjEBQcnb23+Kb3GnRaffWtuomi+1T3EMM6Mn2QBIFUowAnRiQMk+  
ahBCqyAA0IvhVp73kVzqWqapdS28Jt4DHOYQENqbdyqdpkO6RvMUKRIR/Dy65+Eug3MN7HJc6yRdX0  
N+zm/curxiLAVicjPkl8+Yf7/AxzT/8Lifw2ux4bfVlt4wxkS1kDSC0uTlchlX5pjbKDgBWB4dAS9jS7/4ma5e  
Le28E+kafPcxKlpfwQCS3jK2cjO/dkIF4gAO8NIobGMOAdvF4L0+Dw/Z6Rbu4jtbaztEklRJGMds4ZM5XBjx  
zxjuAMVi6f8JtCspvNivdbY/bk1AK9+xQSLc/aANn3du7grjngn5wHFG4h8dNrttqTm8jstwtq2YlhYqxlKyB9  
mFaQjyjIWRU80MAxVqa6fE1TB5biQFLYPua2+VzAizHdtG5fMLHhVkkFhvXEDAF+b4S6JPo97p0+oa7K  
t4siyytFEM2+GGFiQBtb5bdCAylVJO0ABQvVaN4dtK1jUtRgmuXmvwglWRxsUI0jKEUABf9aRx1wCcnJP  
GW8fxKkh06O5uIZl+3xx3csUEBDQCfe8i5ddiNEQgG13Uq33iyyLnWK/FtLuEzyW0lulsAySx26mSxYLsgl1  
b5QJPsgbC/MSGUIodSAevUV534fh+IEfii3j1a5WbRvmiLyMkAZo1sQsmdvOXuXDAADHISc7WQH0SgA  
ooooApazp6arpd1YyySRx3EZjZ49pYA9cbgRn8KzdN8Mw2HiS91qK+1B57zJmgeRfJZjHbHu2hRkGw4xk8  
GSTH3uN+igAooooAKKKKACqC6ao1ltReeaSTyjDHG23ZEpkltuBnJKqTknOPQVfooA4GH4a2r2txBqGqaj  
OWt/ssckUphIjNr5DF0H7uR+XcMy8FhgcEt22nWiWNjbWsRYxwRrEu45OFAAyfwqxRQAUUUUAFFFFA  
BRRRQBYfi7xWmgelPClHLC6bDDq95JbSG5uNkmBBlymNeAcyCNCeeXVcEsCKn/CaLdeBrjW9MvNKnK  
XRtmuYpFtoF+0CMyuVIyRnzTyoKjJKA7h2+Bms/XtXstC019Q1N5EtleOLMULzOXkdURVRAWYlmuA  
AHrQBwusfEubSoNPMlhYSPd3MdpvkzAsLNBLJvIDRlo0Ji+UkEICWOCNpyrf4zPca9Dpsfhu5j3XsVq8k8  
xXYr38tnu2qhIIMatzhclLhggk7HV/FnhJLc3WqyxtHp7faVaaykYxMIXk3oNhOREHbK8hT6MM2tJ8Z6Fqh  
ZbKe6JfLdOZLGeLakUrRSBi6DDq6MNH+bjOMc0ActrvxTolx6g40K4uja6nHp6wwzBpm3TeUzNHjcnRW  
UchlmgIYGQhIdY+LH9nWt/cR6IZ4LWW5iV1vFw3k21zP8AMMFIL/ZsrwQY5o5N3JQdzpfiSdTItoaeZJrh  
WaOK4tpbd/IZIIKykPvsxyYUgEhGIBckjLj+InhSXTpb9NU3WsnSbyVxby5hhClg7jblAyqSm4DeMFN2Rk  
AwB/AOKkdl2UL6dGwuYr2UxreL9pHkRi6xLbTyZmLIDGSNrIwy3GRfipbw3Vv8A2hbWMWntZNcy3tvq  
AuUSRbiCioNifMrJewyochmV1BRSA6LUfGnhaOXUpr69jVdOkkju3a3kPINCqStk7ei+ZHgigs6qMsQKlufH  
Hhq1BNzqsMIV3jKv1wVuhauTkcATEIW6DIOdvNAGVqfxEtNM1i7sr2BYViESxyNkf3skj3aKgAX/p0zntv  
P905tN4yddL165ksobaXS7w2YF1c+VFKN4VzfM2ZEZ3DLbThlkXnbk6V14r0e10qLURqa5htpd4AktJlIUpe  
8zBoim9T5cbtgqCeMZJUfH8T6HNqEunSTsbuGVEaKS2kGGMgVHGvVMnyhx8u5SAcqcAHIn4rxDVLq  
xGjXckkjqUg3yYeV4hG0bBT54aKvjEufkQsGbpVjU/iX9g0S61E6NcOsMd44Xc2A0Ft54jkYIRG5GUYH7  
ro6jdt5208feG30yPUIL2ee1ltlukaCznLxt0IVUJJ4Y7cZASQkAI+LJ8YaeDbiS8eOScbkilt5UkHyTP8yFQyH  
FtPwwHMZHXAIBV8JeLZdf1bUrGfS59Pez2sPOcMXByCpx8u9SCHCswAaMhjvwOrrlp/HXh61tZLmaa9ji  
R0iBONXOZHd1RFQeXl2YsuAoJIO4ZXmnX/j7wzYWmnXV3qiR2uoOqW831SFG3RCUMWC4vFLIYs2FA  
ySRg0AXfGOSjw/4a1HVGlthaxF913L5UWegBb1JIAHc4HGc1ieH/Gb6x491HR7eOOXTIrSO5tryHDpMpW  
Nt+8NyG80hfl2nynw7kOsfZowkRWXOCMJiIP5dqUKAMUALRRRQAUUUUAFFcXbeKLyT4mXXh9mtDax  
wbxGqKZgdiNvJepbblMmIJnH7zdhD2IFAHnGnfETUp0kFz4dj86KaSOSGzvWuH2RXb280iJ5StIEEUjkKp  
Y5iUAlzth0b4pnU9G0jUP7H8kaht/cm6zJCTZz3GHXZkf6jgkYZJefPVR6bgUYGc0AeS+E/jcFEW06fax6BL  
b/AGprdd0ttx5kEEpC71Xcw88kLxvjkdTweBQvPiRjYf8JRN5Wn6tFpN5aWqwaZc75laa5MJjdTyZFGx+iq  
WZowSY2c+IYBoxQB5xpHxMOpadf3f9kfYxbSyw+XeXQiYFLnyN7jblYu5cbgpSVf4AWVPihbx+INQ0/Ub  
OPT7e3u7a1iuLm6CecZmnTPK7cg27HCs3XDFXV0X0XaPsmzQxzxPFNGskTqVZHGQwPUeEelAHnnhv4l  
NrWs6PZf2XDbLqLSBQ98pmQLE0mfK25yhTy5FJBjkO3DDDH0ajAooAKqanYWupW6QX0XmxJNfCku4  
riSKRZlzewzopx00OcirdZ2v2E+pa9ra3s1jK/S4h+/HweV5xn6gj1BFAGN/wguhv5y3UUK6T2ctjKkkh+eOVI  
0k5+8CywxrwcAIMAc1pWvhrSbT7R5FrS+0CcS/vXO4TStLJ1PGXdjxOzgYAArIPcnimxm1N4/ET38U8Mkl  
tDNLLCtvPmXYqnc7GNhMCxZmKmjdoKkKm14f8N6lp129xfeIr2+zdNOImyIwjQRx+Vgsx2hkLjn+M53H

LEA1o9E02LUlv0th9rQMA5djjLMScE4zmSTBxB2AwGIPP6T8NvDwn6CmlrazzRGw/s6eWS6k8y5h8to9s  
rKw3YVvC54QHCBQABDceENXm1X7VFr0tlbLwLKDzPLc/aIJTKxV0JdhFIDjA/fEYOGMlftDGpL5f/AB  
P7oKl69yygykOjXKTBDmUt8qIYgAQm12yhGAABY/h74ZSxu7Q2dxJFeNM1wZr+4keYzRrFJudpCxBVEG  
CcAqCMEA1PN4F8MTwzxaTBJFO++UmzESf6SbrB55XzmZ9vTkjG04qvbeGtUXRra111+6S6VESWVGkb  
jdEX2lnJyRG4DMSQZCcYG04cnw88QSaLe2R8f63HczsSslzEuDHExdljAZm+6XPzAhsKgBUBKKAOWl8Ma  
TPpEWnTwzTWqSx3AMt1K8jOjBlZpCxdyCq/eJ4GDxxVOPwToUWtyapHbSrcysHk/wBlk2MwmaZSVJw  
MSO7YGBljKHaxj2/gvX7XWbjUo/F97dA3UlzDZ3QbyIwftHWehXBMYNzCTnJ/0cAEDYqP8QeC9b1PWb  
q7s/GGp6dbzu5WG2HMSslqAF3ErgG3kP3R/wAfD++4A2tJ8G6DpFqltp1k0Fulr9jWIXEpURYxtwWxnz1yz  
nOXY183hHQZ7hp306Lzmma6d1ZlLytHJGXbB+Y7JXXJzgeY+6uOJuvhv4qlt9Rjh+I+sxPcrnKTysm2bz5ZA  
FAcDbtkVDkbvXDKgEY9PtPO+zRfavlNxtHmGMEKwXztzjzPSgDD1Xwboeq2wt7y1mMSrEFEd1NFsM  
TK0bqUcEOPReOPmwMZxxWdJ8MvCERwtNoySiERKkck8rRhY4TCi7C23aIyV24wckEnNdIRQA2JBFEk  
aliqgKcZfjx6k8k+5p1FFABRRRQAUUUAFFFFABRRRQAUUUAFFFFABRRRQAUVn6/LqMOMl9HgW  
e786EbGUMPLMqiQ4LoMhC5HzdR0PQ1Nc1x9L1bQbJbGS4XVLMs285ZFURFbeWYcE5JPIEAcdQSRGA  
0n8USp4X/tQWUMkz3EVrAiXX7iZpZlijYSIQfLdcsEPQ7Q/y7gDMtdS+IMuqwrTajpENgby4WWdpYWFs  
s8QhcKGP7xojMSvQFVbIP7opB4h8X3Kb7fw+n7qLM8MoCSCY2nmiNdzhWXzGRDIGIBBXkjz5i/GTSJ  
J7WGPSNZd7pIDblFtysskqWrLEp837w+2wAk4Xk4YgeI1p23xN0e7tbe8sLPVLMxul+DT4rllcKjGaVok+  
ZgQoIRkYY3jg7drKxANDVdT8Ux+EZX0nSre68TQxBGikxHbyTeQHJXMmQm8hRyTngkDLiS31LxJG2oS  
ajpUC28N3IsP2dvMZ7YNHtkxuyWKGUIQM5UAA8FqUvxD0+E6TnT9SYam/lwsEiG1zE8sStlx/rFRtpGQD  
w5Q5AW8+lulWcN+91a6kjWN1FaTxLAHkDyG2AwisSwBu4x8oOdrbd3y7gDBTW/ip/Yoz3XhnSY73ynZR  
BOHAYWLOoAMnJN1tT0AyPmH7yvU05rnrHxdaalpt5eWFle3MVuqlFVUBnYsV2oSwG4OrKdxXBGfuk  
MaZ+IGnNc2MdrZ391Fe3cFrBPAmjzbVkbzD+8BVF8pw24BsjhWyMgHY0Vxtl8QtJudR0yzaOeF9TjMtk7v  
EyXCbo1UoyOwJYSFgv3tschIAAz2VABRRRQAUUUAFFFY3i7W/8AhHtBuNRFublkMcaRBiN7u6xqOFZ  
j8zjhVZj0VXYhTb0HURq+h6fqSwtAt5bx3AicgsgdQ20kcEjOOkAL1FFABRRRQAUUUVgnXJ18XjR2tF  
W1a281bpvOBeTP+rH7ryicZOPN38H5MDNAG9RXI2XjzTLnT3vDDdRQiMzqW8tt8XIPKsi7XbIaNNw7/M  
oiByBHoHj+xlrxhP4dgtbiG9topXnWcQgJzFtiRgEgg/agAwOCY2xkYYgHZUuuUAFFFFABRRRQBmar4f  
0fV7i1n1bSrC+ntG3W8lzbP0JyCshYHacgdPQelq/wBkeHtl0OTTv7P0mx0aZhC9r5EcVvI0jBAPTAUI2YL  
jHJHetmsrxRoNn410Z9M1Iy/ZXmhmcRptZjFKkoGewJQA45wTgg80AYes6R4G8SFotTi009KTq8i748mRU  
jk2vg5YFlomKtkFI1yCoFNvdK8BajrVlqF1F4fn1INPjbyl4i7SRmMSyDn5nTyYwX+8m3GRyKii+GOgebcy  
Xhu76SeRZGa4deCJXmYAKoGGkmmLA9RM6/c2qubZfCDQNO1/T9XsnuBeW13PdPII2XdpZRKdpXbsIZ  
QvQgxtIjA7tygHR13gw6fldq/h/7DCheYGHY41ZC24t0AKXROe6zk9H5Zcaj4H08Sx3N74btRbi4kWSWBPL  
8qVIQ5BPgySGKME9GjVeCoAxT8IfDjaBNpEsuoywPmbXeVS8WbaC23p8uA/126jOON8gGFbFdDH4Ti  
V5t+qanLBIXIgekeMohZXT5fkyMI4Uc/wACK5YszAC3EnhJWGMXEUhBtXXyxaSNDm9VRs27D/rAANuM  
HAGKq6vp3gecPd6pD4fxtN608vLljZtZ93Yr8qiTqvABFurz4Y6LcelbbWEudQguI7hrmVInTbcsbmO4HmF  
kLEB4YgMMMLGq/dGK0LbwNplvNYypNeE2YQxhnU5ZHd1Y/LkkeBkVphzkEhSACxFeeE9F026nin0PT9  
Pt2R7iRXhijZyHQueACxcMCepfl61fg1/R53WODVtPlc3BtAqXKEmYLvMWAfvhfM29cc1Vg8M2Vu+rtE9  
x/xMkKOPYERAtxCCz5eaRuc8tgYUADn9K+GmnWurf2rdXlxc34u7mdSUjEYilujLbTknISXbIH+/uXIYL  
8gAOnu/EuhWaf7vWtMgQKHLS3cajarIQeT0xFKf+2b/3Thv/AAIGgfbsf8Abmlfa/M8nyPtce/zNzJs25zu3Iy  
465UjqDXH698Hfdmtqv2y41ISJb/ZVksVNwTFyCMID1+1uT/uJ6HO/Z+CrOytJrezv9ShjnvLq9m2yqfNNw  
WLo2VPygtkfxDaOTzka6miiiGCC/s7bULOa0v7eG5tZIKSQzIHR1PUMpBBHsakhijgiSKFFjjQBVRrgKBw  
AB2GkfrQAUUUAFFFFABUBS7Y3v2w28X2vy/K87YN+zOdu7rtzzjppmp6KAMPQfCPh/w/Bcw6LpCfiZQ  
3MgljiiAQ5YjyF6D5RggYzlj1Yk3LHRNLsJllsdNsraVVKK8MCowUqikAgcDbFEMekaD+EY0KKACiiG  
AooooAKKKKAMHxDY6jcar4fu9Om2RWN28t3GbiSMTRNBIGXaoIfDtG3zdNnHNZralrZ8N/YReeTc/wBo  
W04ZL2aQi2SeJ5I/NYbyWRZF54O7kgE40PEmpahp+p6CLO2e4s7i6kivdlu8jRxiCV1cMpwn7xUT5gQd/asiy  
17xHP4MivrjSUG1ltUW0kthBK6JAb8QmQA7WYCA+ZvwoON2AOAAy2h6P8SLe3s7SfWrTyrKS0imeYiR  
7uJbe181kkKEgmUXXMilM3D7nDCbTtI+KMcmq+8TaBKoIDhbYsAY/MIJXHBBKNEM5P3cYJBeSHQ/iL  
rt1bWcdz4RvJL4SWlvtDvVLWSW3tZnLoVZ1Cm5YbQHI8v5ioORNpvxE8Q3cmJvh1r9uPNCHc6ZC+ZMp  
fnAIAiQ4BJ+ft2PIASRWfxIuryF21PS9PtooSksUkAmM0xtT+8VxjMazsvylUY+W300gF1xpPxHaG++z+JN  
GSdr6GS3P2H5Ft8ReaGByedsuEzn5uZehVYfiJf3d3DFpnHVL2Ew+bNNG6qIHNqhbYwVgGEhzGuGAH7  
xTnsVuvHfiCGG8lj8Aa1LE9itVj81N8quIsuoGQdu9wTny/3f+s500A2IrPxNH4etl59QSFvtrOO4eLYivMrD7  
TICYzgMuccfQA4rF0/SviQk3+m+ItEkg+3JLtsZic2v2nc8e7puMPyg7eORySJRaufGmtRaNB3sfhDUJ7mWxs  
bo2SFxKsk8mySHLRhA0Q+Y7mU/wB4IOaZD451edrYw+Eb9llZFcF2DQZS5Z958vZIDAikKzcKOU0MA  
V5tL+JUmj3qpr+hQallsnk7bUssZMMIQBiOnsqzWKPuDDCrkBN+K18Ti81JpNQshb00H2NPL3PGiyuZdx  
wMs8ewKcEKezYJY8CeI7/wAS6RFe6noF5okkkaP5F1uDhiWDKQyqRggeoGQqehGemoA89ttF8cx3lctvrFo  
z+XHHco0xZXC2bLuVfKcqxw3khfmVV+6AUMU+m/Eud5nt9e0W3ia6YxxTWZkZifZYZZSu7/AEfaum  
KSf4IPz16PRQBwHh/TPH8M1i2ua5plxHHBapcLDGBvkVnNw+flH3gY1AG0YycKR83fLwOaWigDM8T  
WdzqGg39pYyGK6nhaOKRZmhKMR1DqCy465HPHGOTzGlaXrsPjO/1C+uYJNjndeTALqVjCTHagArkB

Mb47gk4J+ZcY3ODseJbq7stBv7nTUD3scDtArRPKGfHygohDNzjgEH3FZG161qlz40vtOuLGA LSolc29w1m  
6iTEdqWJLYzumLAUKSfLbldh3AHU0UUUAFFFFABWMLjeHxS1+OpSzW2aFI1upGeJMUIZoiNildmARK/  
M3rWzXOJqWqnxW9i1rjTgx CzC3fkeUrA787fvFh07Y60AYkMHxAubW4BvdOsp0t9gSWMSCSc2vDpIv3U  
E7c7o2JCHAAxu7XTkuEsbdb2RZboRqJXUYDPgbiBgY5zXGReMvEMmuR6fH41v2gMxR703AjhjQXM8T  
OS6qT+7hWVQuciVRkZVmoaR8RPEV/FbvP8ADvXLQymAFZXXK74p3dunCo0KKd21z5o+XdtVgD0uivL  
tL+JPiO9vtOgl+HOuW0d08CyyyMdtuH+zbnb5Pur58nT5v3J3Kvz+Xs3/AlI1/T4dbvItFn1e3tZoILW2t7aS3nm  
Zrho5SN5IZUQxkP8AKGKyNwhVqAO4orzSviH4gvpms4+H+s6cisymW7YITi6jhGBGjsfkdpCcYwhwWX  
LjbHiu/i1G6gvtAuba1gaL/SyzNGUd5wz52YAVIk88eaAcY5AOuorz7wj4617XLqwi1DwJq+kR3EqxyzXMg  
2wKbbzdxGATl/3YAH+9sb5D6CKACqup39vplk93eMywoVB2RtlxLEKOCqCWJJA AAJJNWqq6pp9vqdk9p  
eIzwOQSFdkYEEEEEMpBBBAlIIIIoAw5PHHh2BVaTukBIV3iTy3LzhJBefLULmQlyqqFBL7125BGbQ8V6  
K0McyX8bww5RWVfZkIkQujAgY27AWLdAoJJA Gar33gbw5fc3elxySDeUl3uJIy8nmko4O5DvwwKkFSq4x  
tGLjeGtKaczfZmEpeKQusrglo12pyD02kgjoQSDkGgCif400Ey36C51VrKaSG6LWkyiJ0RWO4IBwVZCrdHy  
NparkXibSpNMGoefJHbG4itD5sEkbrLK6RojIyhJaRacgYzzjBxj6B8OtE0ewuLXfqN/9pz9o1vb2SV7jMCQn  
zDn5xtQYB4Uk7QowBeu/BWg3l+by6tJZZjKk+1rqXy/MSVZVcR7tgbeq84yR8pypIoAiPj3w5/Z2nXy6gWtd  
Qt3urR1t5T5satGhuAQs0sShSNz4Cgk4qa48YaHa6hqFILdSC6sATcRLbysV+WJmlwvzhVniLFc7Q4Jx2  
y7X4W+ELWQPBPToy2n2FSLyf5YOMIPn4AKDqwxryjeMnZV248B6Fdalqd/eQz3F/Ksjlp3Xy8JChWPaRtV  
hbX7u7YwxK4AALOp+M9A0zz/t2pRReRL5MnQehgZuAOOqq7Mw4UIxYgKcRy+OPD0JYT6IHDtkMTG  
VHQKwgS4OSRjAidXJ6AZzja2H6v4N0LWDIdSftAdt5DzSYUkFW2jdhQ6lg4XAcMq+4E0weB/Di3s90m  
k26TTzy3MpQsod5VjWXIBxhxDHuXGGwSQcnIBNe+LNJshaG6e7jF0kTx5sZ+PMcJGr/J8jMzBQjYYnIxw  
agbxxolhilW6nkSTZgRWc0jKH8zazKqEqhEUh3HC4Gc4IJm1Hwpp19pMOnMbmKCE2m1kncvi2IWWMFm  
JJ+ZeWzuIJ5zgg0zwlPwNw08EMLGOaTzGBbHSAQkvGOBEoUZyeMkk80AS+E/FGk+LNPkvdCuJJ7aOQ  
Rs0lvJCcmNJFO2RVJBSRGAwQwINbVZXhzw/pnhya10a1FtA/17lDs+fLhjhT7xJ4jijX/gOepJorQAUUUU  
AFFFFABRRRQAUUUU AFFFFABRRRQAUEZGKKKACiigArF8Y+H4PE+if2XdmP7M11bTypLEJUISKe  
OUxsp4IYIVOf72cHodqsfxcuqvoVwnh+Qx6k2BE/yDBHPJcEAHGCDrEA5CmgDG0/wdJpmla1bwXwnlv7U  
QI0se3DBXAZyCd339o6YRI1525POal8J5Liz1OKz1mC2kvrNrMMbJmSCN4fJeONBKOESrXc+Ic+WzycsHIq  
N9Q8eCbVv1H7fZQQs+oWstpbQzNNDH5qtbFFVwpJ8hgNzSOGcqRgxx9D4X/wCExa+ZtcCx2gvpiFJi3m3  
aFGjzSBHyymRMZyAFyXHzkAqx/DuZp9YubrV0e71NB5ksdsyBG3ozBVMhH15jyqHJRjJSGPmEVIXPwg8  
3Urm8GtktPetetDNamSJsft5TKZOYj9v2ugxuCP0MmV9WooA8+ufhx5tzay/2r5/kWFN y/6bb+e0n2dbgb3O4  
ZMn2ja/95PNX/lpla2q/C43kUwt9bktZmitFjuVtg00c0MluzzBi2CXWzt1wRhTGDzkg+IUUAeZ6B8MP7Jluo  
tRKWw+0i1KgswnW8zSO4J+Z8SQJuYkQAjvIFyD4cm3F+YdZnWS7u5bwsYy/ls966kBAzEKBwoCgDcC  
+Mkg+gUUAcHpvw4tLLSSOa1tb+GMRNd6bYpP5e6VmijOWMcZ8wDAOQFGCGwy4nh34Q/2PB Yxf2x  
A32VIU3w2Jjaby7S5t90n7wgsftOd2AQsapzgmPV6KAPLdA+Fd3p1xpc15r8F8dPttPtYlbTti7LRpNgI8w5B  
WQtg5IIVJACIEHQGBRRQAUUUU AFFFFABRRRQAUUUU AFFFFABRRRQAUUUU AFFFFABRRRQAUUUU AFFFFAGD4g1/+  
yNX8PWjxxGLVLuS1aR5tjRFYJZQQuPmB8vb1GCw69KzrxvbwCb3xCLczJaYekUu02gnbz5jADYA4Z  
mGcANwSNtdfUN3dW9ID513PFBFvVN8rhV3MwVRk9yxAA7kgUAclF8QtKdJGEFyypPdK8bROkkam4  
w6sH4Rhauyu21SGTke4Edr8StFudT1GxS21ANp8qQ3MnkqUQuiOhyGJYMHbBUHPltjJaW6f+09Lu0uYxe2  
UyRQiSdfNRgkbbgGcZ4U7X5PB2n0NQP4k0GOSZJNZ0xHhWRpVa6jBQRqrOW54Cq6Ek9AWJ6igDkrn4t6  
FbaNbalJaakbe4t/tCKqxFwv2I3mGHmfKfLGADjLdMjLVft/iRo8wTftqaf9Qj01FktrNI/kfOFJz5QNwgmMn  
voSCHboJ9c0Wyja4n1LT0IpHmzI86KGeN5oznkoI23f3QhzbWw/CQ6L9o+z/2vp32jKjyvtKb8sYwoxnPjmh  
A9fNT+8MgHDQfGnw3MLUpY69/pNtFdIPsDZ2yQzygYzn023cccNlSpZcsOgvvHmMwMjWmpm2vngurW  
W6jQxrFLtjKqgUkZSDIh7DksVHNbUmv6NeuZdV09B+7+9cIP9YzJH3/iZHUepUgcg0661TSreWGW6vrG  
KRgiRNJKikiRgFCkn+JgAAOpHegDjrX4pade6pYQWmm6k1ncKd9xJAYNE5nlhjUx4LAM1vMxZ9qojcQ  
WAqe++J+jWOl2GoXNlq4t70QNGYrXzjia3knU4jLbgFiYEpuAPfGSOITxLoUlRdJrOmtBRJ5jzLdRIETyr7i  
c4A2MrZ9GB6EVautUsLW3E93e20NuY2mEksqppjVdzPknG0LyT0AoA43wd8S7HxLYWVxDYXsX23UPs  
ECFecm0+1ozbtuMxYzjI3cKXXDI2gfE/SNd+xixstSLXTxKgzYshXhgl3tiQ4VftUCHvucAAJHHTxHoe4Kd  
Y00OXaMD7UmSwkWJl69RIyoR2ZgOpFGlQaOTB/ZkVgW0+IWcf2dUJtoysbiIbfuqV8ptvAI2HHSgDCI+I2  
iW6XMt6l7bW9s4SaZod6pm3hnLEIWbaEnTjXgYYn5RurpPD2qwa7oGm6vZrIltf20V3EsoAcJigYBgCRnBG  
ce1fooAp6vfdTtPluShkYYVEGfmdifUEgHaMkZbGFGScAE1W8Jav/wAJB4V0fWfJEH9oWcN35Qff5fmIH  
27sDOM4zgZ9K1aKACiigAooooAKYv7ZgHiA6UZr+b5XmDD5fPU5UDgY7nvx6Z1aQjnPegDiLv4m6Hb6  
fJeCHUZ4Es2vg8Fv5itGLdrj74OxSUXgOy5JwM4OI/B/wASiO8U+K7vRrCy1CIQXSOJbu3eBi8fk+YpRIG  
MC4ixzn72VUbGfLSytrNp2tYoTO4klMaBd7BFQE46nair9FA7VYoAKKKKACiigAooooAKoa5pUGs2Ud  
tdNlscdzb3QMZA0+GZJkHIPG6MA+2enWr9YnjPtT1XQWtdCv8A+z783NtLnJG1EnjeQcdcorrtPDZwcA  
k0AV9I8IafpNif2lnJcLbdxeUyll+QEuzFeOrPLI5Jzy/YAAAYGvfCbW/rdzqE93Leb753kkX906hpPL8whXjYZ  
YQwjnO3ylK7WLMX2/hjxOI2ddcayluFke4Rbqa6AYuSkcbSj5FCiNC4UEgOQqs+4MsfCviYaNDaX+uSzTY  
uBcSLezKXZogqujqFZAXDSbORGXKodqqAAVtU+Dui6hDeRnU9Wtjd3t5fSNbmaHddI8cycxEFSSjgEguB  
gbvlXF2f4WeHrppzeo11JcR2kVzJLDAXuFt2hYB2EYJVvs8YzC7cZwFJzUGveFPE0lxYDRdUaO3t3bJG8/V

boGaJYZETdgEkxs0bFCxE23MhBNaWoaN4h/tDWLmXuon827juLaKW5eFfLVbX90WUMVBaGcn5SMS9  
DuagCmfht4f+1zXXmXxuXntbpZGIVjFPbGUxSoCpCkeacjG07RIT192nqHgTSbuxt7SBrmzitUtEtflkH+j/AG  
UsYCoYMCVLZ+YEHABBGQeb0Lwl4rsY7i0m1u9mhtnka3MuoSMbrfcSON8r+Y6hIlt1A2/eEo+YPurR8L6  
N4z0/xJbS6xqFneaVG2oIRHcS72WadZoZGRht+RVMQQfcB4ZgSAAMt/hL4etNPvrGwk1C0tLy2e0kijnBU  
RtbC3wNwPO0btxyxBSVVVD4vhT4dEMkVys90rveNmTYpUXUQilVSijblFkYJLLMwYkmoFCXjU3kEg  
8U42Xsk0ku9/nQyIyv5WNNestB5P3Pm87PmDFWI/D3i+21IXdrqULW4ijxYT380iq0ckjFPNZCxEgdd0hGV  
EYTa6tlQC/Y/DzTLK1mghu7/bcX0Wp3BLoPPu0uI5zM4CAbnaAQMKFBChMk1u+G9As/D1nJa6eZjFJKZ  
m81y5LkDjyeedOg6DAAA820Xwt8RZrZodQ17+zbu1so7KG6jvWu0kkW3VWuCjoN/mOQTv2ujZQU5JGz  
u3PhLWx/Z89nezi5Etq9xHJrt4Y4hGsgIXr5oAMQIYIjdH28E5oA9Corg/BXh/xPputi617Uop4BHcAxRXEsq  
nFrtIMnzAB4rlgpJCCcKpIHHeUAFFFFABRRRQAUUUAFFFFABRRRQAUUUAFFFFABRRRQBvHjB  
WNV0vWPDUWIR3E0NzdSpexx2Mkqlfs8nl+ZKoKxL5xhGTgnOchVas577xNc+BRsOoWmqqtVtbfakhR5D  
A91Essqq8QACxtlPniGNhPzqBI/oBAPaqeq6jaaVaC5v5DHC00UAIRnJeWRY0GFBPLuo/HnigDyvvw438Z3  
VgYLjSDcXNnDYxX072ciyWsslpyyyPEMec26aQGGPayeWM/fXGj4U8X+MtTv72HV9C/s5Yrry03WFxt  
H76ZBDvyQ/wAiRP8AaFHLjzMFa3NQ+JPhu1sLq6trqS/NvDFcPHbRnPlypI6PufagUpFI+4sAFG4kAgm5qXj  
vw3pkcj3+omBUtJL4loJfmgQoGkXC/MuZExjOcnGcHABzPhXx1rWvW80sWnvmBHMpPs8LrIbcTCEqW  
O103xAknbl5mUI2ku++8WeMI31vyfDYFtaah9mguTDI7GApGTKsKndNs3SsdpXdtVEBZiV6WHxz4buL  
G/vLfU0mtLG2lvLiaKN2VIYpJI3fIXkboZQMZ3bCVyOag1Hxjoem3s9rfXU0M8MLzspzZiNiCmtlXDH9/E  
MDJJCaaAnigDM1HXfEFvHGw09Fc2EM0ml2s1yElaQCXG3aWEa8hMB33cY2tVG98T+KluYE0/RoLhTdeV  
OfLl2RoI7oviQD5irQw400BjIEO0sCvUWfir72d4ba5Z5I5ViYeTIMOyROBkrjlbIE56fN7HEN54w0Kz1GG  
xurxo7qY7UQwSEN+/S367cY82VFzn+LPQE0Ac14W8UeLNS8IRahrWiDSr944WKG0mlaPjCQzQA+qgB  
AxIDKzEZKq+TxN4sVU8zQ/IZp7qM/6NLOiokiCF8qQ2HBwRtyN+/GInB6fUfE+j6dvN7dNCiFg7mGTyG  
UslmZguAoEMuWJwNvXkZo6J4/8K63HaPpes284u38u3GGUzMBESqhgCSvnR7gPukkHBVgADEj8S+Lm1a  
ytxoalbyXV1HJLJBMFKR3UkcY3Lu2b4VEokYFSU24HmoVzNC8e+JNd0u6k03TIN7HC6pHcabQYUwG  
WwOGRSx2bDJCGZiFkWQsjKEOeivvij4MsbFby8lqOG1aGCcSPBKAUnikli/h6skMhA65AGMkAy6h8Sv  
BunXwsrrX7RbozNb+Uu5281ZViaM7QfnDOvy9cHdjaCQAYU/jDxTFputxLoVxcapYwGaB006ZYJj9hSUA  
ZYlmNwZE2qSQF2khipbS1DxRrf8AZ+ry6fpV0s1ncGCIT6dMRMA0m6RFBY6rGqsAMeYRsUguprqND13T  
NegabSbkXMI6OqsFddzKHUKdchKthlyrAZBIRtWkAMXxjfxOneGNQu7DzvtUcWYhFaPdOWPAAiQFicn  
0wOpyARWJoGs67f8Aj3UYp7K6j8ONaRzWk00DQ4JWMgFXQMhZmmBBb18oAomQ0va0UAFFFFABR  
RRQAVxdfta4fiZdWjm9bRhBIVMGIR8iHcH8kAnduHEzHnHIYzIvaUYoA8307XvHRSRLnTLK5u15pBsjspr  
bzoY7t43KF5CgdoYw6KzAMZIO7ah3Q6L4t8ZXEjaRc32geReXO37XbfY5gbczmznkPJOCJDJD0JK+b5bDe  
Mn04ADpRgUAeS+E/GvjzVNRsItW8Mf2fbytiWSW0mUfNBA8gyC2zl5yGbgSlnw7710LzxJ4otv+Eol0q0  
udWltby0htLW40ya1Db7kpKI2KgpGItp8zc3zrI5AjKLXpWKCQB5xo/inxddadzfalog0+5illjSH7JNMQgufL  
WYbT+8Hl7m2DDN5e4fLLuGP4z8RW0t6oNY0aSDR4rm3jt54bGeX90zXaldnUnhRCjFiiBS+PnUpI/pWK  
MUAec+G/FHi2+1nR4dU0i00t7ppPtCCxuQYQImYgyn5FKSKsfcSgiRCAdo9GFGKKACqOs6ZZ6vZLa6jC  
s9uJoptjEgF45FkQ8dcMinHQ4wcir2RWX410S08RaS+nahvNs8kjcBCASUcOvUHoyqfwoAil8MeH5UZJdD0t  
0cFWVrSMggiQEYx6TTf9/H/vHnmbSNLntLm1m06zktbrPnwvApSXPXepGG/GuYsvhvo1pq99qUc169zdxz  
RPudNqrLPPowGF/v3DenPCIPXKRfDiwivL64XVNaVr5dlykVyIlmBtVtzuCKAThFcMMFXBKkAISAdIdA  
0Zo5EOlaeUISaJ1+zph0mYNkP45DsAWHRjyc1BfeGNFvbxrq506B7t54pzOARIXjaJ0yw5wGghO3odi5BrC  
b4a6OVYfaNQJMzJg+RJFINtHb5kVIKzHZEpfB8MT2OkN0j4e6TpfIT+2oJbt7gSSrHIymNXeW6kLABRY  
Ptkyg54XA9SQDpYdM0+F3eGytY2dg7FYVBLAIAtx1AjH0RfQVHc6PpU9xHc3OnWUtXefkleBWD5iyc  
HGR86q/+8oPUVydl8MNFuYLqOWa/JulLq33mRGdFulEhkwxXJO2NcbiduAowgVAo+F+h/2rP8A2nWVwK  
miMO1NRIRY082KXCFSGQ7oEyVIJ5yStmgDrbjS9NuW7TR9Y2kr1/mL5kSsVbDDcMjg4kfn/bb1NRW3h7  
RbXyfsukadD5DB4vLtkXy2CKgK4HBCIigjsqj0BXJ6j8KtDvr155Li/R3dHOx48Er9jx1Q/8+EP/AH1J6jHVeG  
NDtPDmjx6bp7XDW6SszShriZpZC0krSNI25b5nPJJpQT1oAYPC3h9YxGuhaUECLHtFpHjaqNGq9OgSR1A7  
K7DoTU95oWkXsgkvNKsLiQDaGlt0cgeYJMZI/vqr/AO8oPUZrRooArWdhZ2Xm/Y7WC382RpZPKjCb3Y1  
mY46kkkk9SSas0UUAAAAFABRRRQAUUUAFFFFABRRRQAUUUAFFFFABRRRQBvixdYPIlwo2l2  
2ozWUD7I2oG2nhjiELQSIPMDOrth3RgFB4VjgsErPvPD2pjwJBpdpPqn2qbULaWYnU5TcRW7XiPLH55k3/  
LDuTiBIA45Nd1WX4m1U6Los98143MbIuJzFKRdzhdzvg7VGck4OAcCUAeZefj8SY7JrO4Fxiyhbedrnymm  
fFpbmZraRiRjL5rThmlJjCBTKPW14XPxG+2Xo8SmRIRdZjeAWpT/XS42D7xthF5OQ2Jt27BrUHj0trrpw06  
OIXF5La+dPdhANjqpTG0nzzvEgi4zGC+7grWTEffg2s1uH0GaaGVLB2lt7gSCM3NzLD5ZULuMiiIkqoI3K6  
EjALAD/Cmo+OdRglbULPUBKJHXy7xLbJmaAPjcmAY1d0WNIBPyyCUBgCJr7/hYxk1s2/kLajUf9DWM  
Qm4a0KR7vLLYjDDEuzzAdzsu7aIndWX4pTvc+Hduhwrbr6rptpfPNJfffs73EF1MqkeXgootG3SZBAbO04Iqf  
xB8SrnTr/R7KzORLYfUreOVHF5shRnu4bYEtsJMZM4YOFJIA+XklQCxR/X/CepcstliW2OnWYd7ZYef7T5k  
n2lo1kJAPlbdocIRIYUq+YamY+MxZR/2hIOLhbU3EunJFIVPkt55jVwSV83bwQzFQdozissvSviheaifDij4fjWb  
VzExUXrMII3tWuiWxFktsUqgAw7JIMrsyb+jfEddU1yz0yLTPONxaxXZurWcyW6xvPNDuDIYfMxIV7sJO  
AApNAFaa98f3UGganHp01tJRLqOIQTWzo8RSbKB5ArbwUg7qAZmBJAyrdXX4gLPooy6ab/8AtOe2lntID

LZPDbTNEmIGjUsqOz7G77DvyCAb934+uLTX77TptLtwsMtusEhvSGnSWS5QjaY+JM2rhUBIcug3Lk4ybf  
4smfQ9S1EaG8X2K0uLry5rkIZBHAZtqEr8zL/AKuUAZik+X5x81AFuwuPHt5bzzzQS2kLC4KwsLf7Up+3u  
EUcmMMtqFwSWVmIJPBLF0fiL/ZOseSsX2/yJfsewwbfM+wQ7cZHT7V52N34/Lil8Q/Ep9As7i/v9OtRpyxr  
NDsvGNxKMPvj8sxBVmQxt+73nhW5G0ivRxnHPWgDzfVF+ILa9px07I00Tr9t80wAlftVru8rHPI+T9o27vnx  
v3fN5dekUUUAY/i43i+HL86ZZ3d9eeX+7trW4S3kmOR8glYgRg9CwO4DJX5gKseHY7qLQNNj1AyteLbR  
LOZQA5kCDduCs4BznOGYejHrWhRQAUUUUAFFFFABXPWU2pp4x1SOez1H+y3t4TBcySQGAOu7eqK  
r+ZzuHLL1VucBc9DQRnrQB5Lpeo/EPUvD+pMtnqVlqcVpMIEu0tMm6a23qNwwpjErxrGwz92QSgEAjsfCs  
/iY69r9vr9njTRdNJYXXmxYMJSMLGqp8xwwIJZ8Hlcb/L1OBnOOaKACiiigAooooAKKKKACiiigAIB6ik  
KKeoBoooAXApNooooAMClAx0oooAY0UbOrMgLIdykjO04xkehWSPxNPwKKKADAzvRRRQAUUUUA  
FFFFABRRRQAUUUUAFFFFABRRRQAUUUUAFFFFABRRRQB//Z