

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 19 (58) 24 МАЯ — 30 МАЯ 2004

www.sf-online.ru

Ничего лишнего

Чем «бережливое производство»
лучше обычного **с10**

Первый брэнд на рынке
авиабилетов **с26**

Чего не должен
делать финансовый
директор **с43**

17 способов
рождения
гениальных
рекламных
идей **с52**



Деньги не украшения

заставьте их работать



Паевые фонды УК Тройка Диалог

Ваш собственный опыт гораздо надежнее любых слов. Достаточно вложить небольшую сумму в паевой фонд Тройки Диалог, чтобы понять, как Ваши деньги могут работать на Вас. На сегодняшний день паевые фонды – наиболее современный и прогрессивный способ вложения денег.

Управляющая компания Тройка Диалог – одна из старейших российских компаний, успешно работает с 1996 года. В паевых фондах УК Тройка Диалог – более 2,5 млрд. рублей. "Добрыня Никитич" и "Илья Муромец" – крупнейшие по объему средств открытые паевые фонды на российском рынке.

Сколько денег было бы у Вас сейчас, если бы Вы вложили 10 000 рублей 1, 2 или 3 года назад?

	1 год	2 года	3 года
ПИФ «Илья Муромец»	11 626 руб.	15 544 руб.	20 955 руб.
ПИФ «Добрыня Никитич»	16 578 руб.	18 826 руб.	39 592 руб.

Данные на 31 марта 2004 года. Стоимость инвестиционных паев может увеличиваться и уменьшаться, результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем, государство не гарантирует доходность инвестиций в паевые инвестиционные фонды. Прежде чем приобрести инвестиционный пай, следует внимательно ознакомиться с правилами доверительного управления паевым инвестиционным фондом.

Получить подробную информацию о паевых инвестиционных фондах и ознакомиться с правилами доверительного управления паевыми инвестиционными фондами и иными документами можно по адресу: 125009 Москва, Романов переулок, дом 4

 **ТРОЙКА ДИАЛОГ**
УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Телефон: **(095) 540 5400**
www.am.troika.ru

Санкт-Петербург: (812) 380 6850 • Екатеринбург: (3432) 65 8393 • Нижний Новгород: (8312) 75 9050 • Ростов-на-Дону: (8632) 91 0091 • Самара: (8462) 70 6700

ЗАО "Управляющая компания "Тройка Диалог", Лицензия Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами № 21-000-1-00010 от 12 сентября 1996 года. Номер и дата регистрации правил доверительного управления паевым инвестиционным фондом "Илья Муромец" - 0007-45141428-17 от 24 декабря 2002 г. Номер и дата регистрации правил доверительного управления паевым инвестиционным фондом "Добрыня Никитич" - 0011-46360962-15 от 24 декабря 2002 г.

«Нам так понравилась эта идея, что в этом году мы вновь построим остров. Поставим на одном из подмосковных водоемов несколько сцепленных друг с другом плотов, застелем их газонной травой и разместим на них ресторан. На берегу, недалеко от острова, разобьем чум-стойбище. Острова — своего рода базы отдыха. Сейчас мы патентуем это ноу-хау — я лично этим занимаюсь, потому что верю, что этот бизнес сможет приносить больше \$10 млн в год»

18 РАЗГОВОР НОМЕРА

Секрет фирмы

24 мая – 30 мая №19 (58)

главные темы:

[МЕНЕДЖМЕНТ] 10

На Западе этот процесс получил название «диаграмма спагетти» — из-за путаной траектории, которую описывает продукт в процессе создания. «Броуновское движение — так будет точнее», — сказали на одном из наших заводов

[МАРКЕТИНГ] 26

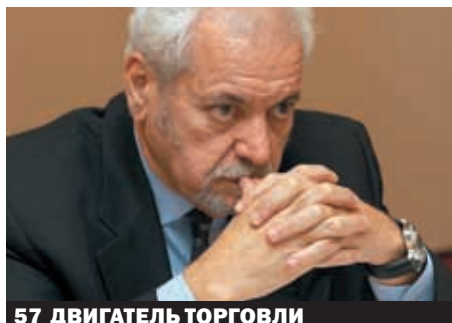
«Как-то ночью к нам в кассу пришел за билетом человек с собакой. Собака породистая, большая — он с ней днем куда и попасть-то не может, так как все ее боятся. В итоге он от нас уже второй раз летает в Лондон»

[ПЕРСОНАЛ] 38

«Раз в месяц все сотрудники обязательно должны будут выразить свое отношение к другим работникам, выбрав на компьютере соответствующий цвет радуги: от красного (отношусь великолепно) до фиолетового (отвратительно)»

[РЕКЛАМА] 52

«Мы начали придумывать рекламу для Nescafe в сентябре. Я сказал, что в такую погоду люди обычно что-то пьют. Креативный директор ответил, что нет ничего, кроме кофе. И спросил: „Что, замерз?“ В эту секунду и родилась идея»



57 ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ

«Если вы создадите такую среду, люди захотят работать на вас, клиенты доверят вам свой бизнес, а вы получите награды на фестивалях»



68 КАБИНЕТ

«Мы сделали „умный“ кабинет за \$120 тыс. Но это еще что! Однажды мы делали „умный“ джип. Захотелось клиенту, чтобы в машине было „все как дома“»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 24 ЛЮДИ
- 34 КОМПАНИИ
- 74 ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

[МЕНЕДЖМЕНТ]

10 Действительно экономная экономика

Японская концепция «бережливого производства» обещает баснословную экономию тем, кто объявит войну потерям, в корне меняя представления о производственном процессе

16 «Сейчас компании нужно, чтобы вы таскали стулья»

Известный эксперт в области менеджмента качества Юрий Адлер уверен, что японский метод без учета отечественного контекста не работает

РАЗГОВОР НОМЕРА

[ЛИДЕРЫ]

18 «Чем больше мы куражимся, тем больше зарабатываем»

«Мы не работаем за деньги, — объяснил в интервью „Секрету фирмы“ президент группы „Руян“ Александр Кравцов. — И именно поэтому много зарабатываем»

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

[МАРКЕТИНГ]

26 «Билет» в первый ряд

Создатели первой в России брендированной розничной сети продажи авиабилетов «Билет» постарались

избежать всех недостатков существующих авиакасс

[МЕНЕДЖМЕНТ]

31 Сложные упрощения Synergenta

Только реорганизация системы управления позволила Synergenta удерживать 25% рынка car audio — основного направления ее бизнеса

ЛАБОРАТОРИЯ

[ПЕРСОНАЛ]

38 Боевой HR

В любой организации возникают конфликты. Если их вовремя предупредить или грамотно разрешить, потери от военных действий резко сокращаются. Однако бывают и такие конфликты, которыми лучше не управлять

[ФИНАНСЫ]

43 Господин «нет»

Чем должен заниматься настоящий CFO и чем на самом деле занимаются российские финансовые директора

48 «CFO становится внутренним венчурным капиталистом»

Известный международный эксперт Седрик Рид в эксклюзивном интервью «Секрету фирмы» объяснил, почему «роль CFO в компаниях еще никогда не была столь важной, как сегодня»

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ОБОЗРЕНИЯ

51 ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ

Тенденции рынка рекламы и медиа

63 КАБИНЕТ

Рабочая обстановка для бизнеса

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

«ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО». ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	31.05.2004
«СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ	31.05.2004
«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ ДЛЯ БИЗНЕСА	07.06.2004
IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	14.06.2004

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

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 19 (58) 24 МАЯ — 30 МАЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

Редакция

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА БОРИСОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА (отдел «Бизнес-практика»),

АЛЕКСАНДР КОНДРАТЬЕВ (отдел «Бизнес-технологии»)

РЕДАКТОРЫ СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА

ОБОЗРЕВАТЕЛИ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, СЕРГЕЙ КАШИН,

МАКСИМ КОТИН, СТАНИСЛАВ МНЫХ, ЮЛИЯ ФУКЛОВА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ НИКОЛАЙ ДИЦМАН, ЕЛЕНА ЖЕЛОбАНОВА,

ЮЛИЯ ИПАТОВА, ЕКАТЕРИНА КРОВОТА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ,

НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА, НАТАЛЬЯ ОБУХОВА, ТАТЬЯНА ТКАЧУК

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

«IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), АНДРЕЙ ШЕРМАН,

КОНСТАНТИН ПРОКШИН

ДИЗАЙНЕР ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ФОТОГРАФ ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ЮЛИЯ ШЛЕЗИНГЕР

КОРРЕКТОРЫ ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ, ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

ОБЛОЖКА АЛЕКСАНДР ВАСИН

ФОТОМАТЕРИАЛЫ

AP, REUTERS, EAST NEWS, ФОТОВАНК, «КОММЕРСАНТ»

Коммерческие службы

ИЗДАТЕЛЬ ЮРИЙ КАЦМАН

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЛАШНОВ

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель),

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, СЕРГЕЙ ГАБРИЭЛЬ, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА,

ЕВГЕНИЙ ЗИНЧЕНКО, МАЙЯ ИВАННИКОВА, ОЛЬГА КАЛАШНОВА,

ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА,

ОЛЬГА САМСОНОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, НАДЕЖДА ТОЧЕНОВА,

АЛЕКСЕЙ ТОШЕВ, НАТАЛЬЯ ХОЛЛОВА, МАРИНА ШАТАЛИНА

СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ

ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ (руководитель), АННА ДАНИЛОВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),

ОЛЬГА БЕСКИНА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

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

ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ, ИГОРЬ ДЕМЧЕНКО,

АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ МАРИНА СЕМЕНОВА,

АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

МАРКЕТОЛОГ-АНАЛИТИК НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

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

E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943



ПЕЧАТЬ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022 МОСКВА,

СТОЛЯРНЫЙ ПЕР. Д.З, КОРП. 34. ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 ЭКЗ.

ЦЕНА СВОБОДНАЯ

Для писем и звонков

АДРЕС РЕДАКЦИИ, ИЗДАТЕЛЯ И УЧРЕДИТЕЛЯ

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1

ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ (095) 771-6181, 771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)

E-MAIL: EDITOR@SF-ONLINE.RU, INTERPHET WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации.

Редакция не несет ответственности за достоверность информации,

опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые

товары и услуги подлежат обязательной сертификации

Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих

условиях, ответственность за их содержание несет

рекламодатель

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет

фирмы», допускается только с разрешения авторов (издателя)

и с письменного разрешения редакции

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ

ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 ОТ 26.12.2003 Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 в каталогах агентства «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОТМАТ; 17600 в объединенном каталоге «ПОДПИСКА 2004»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ

ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВую

СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

Microsoft KONKORD ParaType

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



**МЫ ВСЕГДА
НА ШАГ ВПЕРЕДИ**





ЮРИЙ МАРЬЯНОВ. «Ъ»

Публичная порка

Кремль решил устроить очередное «показательное выступление» против губернаторов, которых Владимир Путин приструнил при помощи института полномочных представителей еще в свой первый президентский срок.

На этот раз «козлом отпущения» был избран губернатор Саратовской области и по совместительству член высшего совета партии «Единая Россия» Дмитрий Аяцков (на фото). Саратовская прокуратура предъявила ему обвинение в превышении и злоупотреблении должностными полномочиями. Если дело Аяцкого дойдет до суда и его вина будет установлена, губернатору грозит наказание в виде лишения свободы сроком до десяти лет.

Выслушав обвинения в свой адрес и не признав себя виновным ни по одному пункту, Аяцков отправился в отпуск. А многочисленные политологи тут же принялись высискивать в высших эшелонах российской власти персону, которая могла бы инициировать такие масштабные гонения в адрес саратовского губернатора. По самой популярной версии, кампания против Аяцкого была запущена его соратником по «Единой России», вице-спикером Госдумы Вячеславом Володиным, который через год сам собирается принять участие в выборах главы Саратовской области. Разумеется, Володин дистанцируется от этого конфликта и утверждает, что «это самое заурядное уголовное дело, которое не имеет никакого отношения к политике».

Между тем, по мнению ряда экспертов, после сокрушительной победы, которую одержала «Единая Россия» на думских выборах в декабре прошлого года, многие губернаторы, которые зачастую являются высшими чинами этой партии, чрезвычайно усилили свои позиции во власти как у себя в регионах, так и на федеральном уровне. Вследствие этого некоторые из них даже пытались критиковать реформы российского правительства. Если устроить публичную порку хотя бы одному из них, остальные снова станут совершенно послушными Кремлю.

Оценка экспертов — 0,17

Жертвы во имя политики

Ради улучшения торговых отношений с Украиной Россия может отменить таможенные ограничения между нашими странами и даже поделить часть доходов бюджета от поступающих налогов.

Очевидно, что после этого в Россию может хлынуть поток дешевых украинских товаров, который принесет колоссальный вред российским производителям. По некоторым данным, уже в июле этого года Россия и Украина должны подписать протокол о поэтапной отмене различных изъятий из режима свободной торговли. С 2012 года страны откажутся от импортных пошлин в торговле спиртом, которые сейчас составляют 150%, с 2007 года от пошлин по сахару в размере \$170–270 за тонну, а с 2006-го — от 25-процентной ставки по табачным изделиям. Между тем по многим категориям товаров Россия и Украина ведут многолетние торговые войны. И, как уверены наши производители, если таможенные барьеры будут все-таки сняты, Россию попросту затопят украинские товары, себестоимость которых гораздо ниже отечественных.

Кроме того, согласно недавнему заявлению президента РФ Владимира Путина, которое он сделал во время переговоров с украинским премьером Виктором Януковичем, во имя роста товарооборота с Украиной Россия готова поступиться и частью доходов, поступающих в наш бюджет от налогов. Речь идет о предложении Кремля ввести принцип взимания НДС по стране назначения при экспорте из России на Украину нефти и газа. А в знак «ответной любезности» Украина должна отказаться от своих претензий на объекты недвижимости, входившие в заграничную собственность Советского Союза. Дело в том, что еще в 1992 году между республиками бывшего СССР было заключено соглашение «о нулевом варианте», по которому Россия обязалась платить советские долги в обмен на собственность Советского Союза за рубежом. Однако Украина тогда не вошла в данное соглашение и до сих пор претендует на эти объекты. Теперь же в результате введения НДС по стране назначения Украина сможет получать в год

от \$800 млн до \$1 млрд налоговых поступлений, ныне идущих в российский бюджет.

Однако, по мнению экспертов, заявления, высказанные Путиным, стоит расценивать не в качестве уже окончательно принятого решения, а как продолжение диалога о создании между Россией, Украиной, Беларуссией и Казахстаном Единого экономического пространства (ЕЭП), договор о котором еще в прошлом месяце был ратифицирован российскими и украинскими депутатами. Впрочем, до реального объединения этой «четверки» еще очень далеко. По некоторым данным, план мер по созданию ЕЭП может быть согласован до конца года, после чего он будет внесен в парламенты договаривающихся стран. При этом до сих пор стороны не договорились по поводу примерно 56 мер по унификации экономического регулирования. К тому же в скором времени у главы Украины Леонида Кучмы должен закончиться второй президентский срок, и для продолжения реализации проекта ЕЭП очень большое значение будет иметь то, кто станет его преемником. Иными словами, решение о создании ЕЭП пока представляется скорее политическим шагом. Очевидно, что и последние заявления Путина тоже преследуют скорее политические цели, а именно — налаживание контакта с Виктором Януковичем, который считается одним из наиболее вероятных кандидатов на пост президента Украины.

Оценка экспертов +2,0

Бизнес для самых смелых

Правительство зазывает частный бизнес восстанавливать основательно разрушенное хозяйство Чечни. При этом ни гарантий безопасности работы во взрывоопасной республике, ни налоговых льгот власти предлагать не торопятся.

Глава Минэкономразвития Герман Греф, уполномоченный президентом Путиным курировать процесс восстановления Чечни, заявил о том, что в республику необходимо привлекать частный капитал. Однако он тут же добавил: только силами республики и



REUTERS

Пока Чечня восстанавливается отнюдь не силами частных компаний

частного бизнеса решить проблему восстановления Чечни невозможно. Поэтому единственная надежда остается на федеральную власть, которую Греф уже попросил «в несколько раз увеличить финансирование федеральной целевой программы по строительству в Чечне начиная с 2005 года». В 2004 году на эту программу выделяется 5,9 млрд руб. Ни о какой ревизии эффективности прежних трат на восстановление Чечни пока не сообщается. Между тем, по данным Счетной палаты, только в 2002 году нецелевым образом были использованы 711 млн руб., и бюджетные средства в Чечне продолжают исчезать. Ко всему прочему глава МЭРТ признался и в том, что конкретного плана, как строить и восстанавливать республику, у него нет, но пообещал в течение двух месяцев разработать «ясную схему развития». Пока же к восстановлению Чечни активно при-

влекаются естественные монополии, такие как «Газпром» и РАО «ЕЭС России», которые должны заново проложить газопроводы и электросети в дома и социальные объекты. Как полагает аналитик компании «Метрополь» Денис Нуштаев, под привлечением частного капитала Греф, скорее всего, подразумевал стимулирование малого и среднего бизнеса, который уже работает в Чечне или готов туда прийти, создание различного рода фондов и предоставление предпринимателям льготных кредитных линий. Из крупного бизнеса заинтересоваться инвестициями в Чечню, по мнению Нуштаева, могут только госкомпании — монополисты или структуры, так или иначе действующие под крылом государства, которое могло бы предоставить им какие-либо гарантии или даже покрыть их потенциальные убытки от работы в неспокойном регионе. Частным компаниям идти в Чечню еще слишком опасно, и боязнь возможного ущерба пересиливает желание получить

неплохие прибыли. К тому же для нормального ведения бизнеса в Чечне нет инфраструктуры. Поэтому, добавляет эксперт, довольно сложно представить, что нужно сделать, чтобы все-таки привлечь туда частный капитал, который, как известно, превыше всего ценит стабильность и предсказуемость. А начальник аналитического управления инвестдепартамента банка «Зенит» Сергей Суверов считает, что «чеченские» подряды в первую очередь будут интересны для строительных компаний и предприятий, занимающихся созданием инфраструктуры — дорог, линий электропередачи. Это, безусловно, очень рискованный бизнес, однако он может стать высокодоходным, если из федерального центра будут выделены серьезные средства. Однако, властям, по мнению Суверова, нужно попытаться создать в Чечне хотя бы какой-нибудь инвестиционный климат, например, посредством установления низких налогов.

Оценка экспертов +0,67

Виктор ЗУБКОВ



глава Федеральной службы финансового мониторинга

заявил, что судьбу Сodbизнесбанка, у которого отобрали лицензию за нарушение законодательства, могут разделить еще около десяти российских банков. Как сказал господин Зубков в интервью РИА «Новости», проводимая его службой аналитическая работа и отложенный обмен информацией с Центробанком позволяют иметь полные сведения «о банках, которые предоставляют недостаточно информации, либо дают искаженную информацию, либо вообще предоставляют крайне мало сведений и скрывают информацию». «Мы ведем такую работу ежедневно и предоставляем сведения ЦБ, а он в свою очередь дает информацию о тех банках, которые, с его точки зрения, в недостаточной мере исполняют законодательство о противодействии отмыванию преступных доходов», — разъяснил Виктор Зубков. Он добавил, что такая работа «позволяет увидеть еще с десяток банков, деятельность которых близка к деятельности Сodbизнесбанка». «С этими банками мы намерены работать так же жестко, проводя проверки по линии ЦБ и, возможно, правоохранительных органов», — заявил Зубков. При этом банки, попавшие под подозрение ФСФМ, ее глава не назвал. Иными словами, практически любой вкладчик в нашей стране должен опасаться, что у его банка могут возникнуть проблемы с законом. Когда у банка отзывается лицензия, забрать средства из него невозможно, поскольку на все финансовые операции моментально накладывается запрет. Таким образом, заявление Виктора Зубкова может привести к тому, что как минимум часть вкладчиков решит подстраховаться и заберет деньги из банков.

дневник наблюдений

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
К 2012 ГОДУ РОССИЯ ГОТОВА ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ВСЕХ ТАМОЖЕННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ В ТОРГОВЛЕ С УКРАИНОЙ	+2,0
КИТАЙ РАССМОТРИТ ВОПРОС ОБ ОТМЕНЕ АНТИДЕМПИНГОВЫХ ПОШЛИН В ОТНОШЕНИИ РОССИЙСКОЙ ХОЛОДНОКАТАНОЙ СТАЛИ, ГОДОВОЙ УЩЕРБ ОТ КОТОРЫХ ДЛЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ЭКСПОРТЕРОВ СОСТАВЛЯЕТ ДО \$80 МЛН В ГОД	+2
ГЛАВА МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ГЕРМАН ГРЕФ ЗАЯВИЛ О ТОМ, ЧТО ДЛЯ ВОССТАНОВЛЕНИЯ И СТРОИТЕЛЬСТВА ХОЗЯЙСТВА ЧЕЧНИ НЕОБХОДИМО ПРИВЛЕКАТЬ ЧАСТНЫЙ КАПИТАЛ	+0,67
ПО ЗАЯВЛЕНИЮ ГЛАВЫ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ФИНАНСОВОГО МОНИТОРИНГА ВИКТОРА ЗУБКОВА, СУДЬБУ СОДБИЗНЕСБАНКА, У КОТОРОГО ОТОБРАЛИ ЛИЦЕНЗИЮ ЗА НАРУШЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА, МОГУТ РАЗДЕЛИТЬ ЕЩЕ ОКОЛО ДЕСЯТИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ	-1,25
ДЕЛА	
МИРОВЫЕ ЦЕНЫ НА НЕФТЬ ПОСТАВИЛИ ОЧЕРЕДНОЙ РЕКОРД, ПОДНЯВШИСЬ ДО \$41,56 ЗА БАРРЕЛЬ. ЭТО САМАЯ ВЫСОКАЯ ЦЕНА ЗА 21-ЛЕТНЮЮ ИСТОРИЮ ТОРГОВ НЕФТЯНЫМИ КОНТРАКТАМИ В НЬЮ-ЙОРКЕ	+0,92
САРАТОВСКАЯ ПРОКУРАТУРА ПРЕДЪЯВИЛА ГУБЕРНАТОРУ ОБЛАСТИ ДМИТРИЮ АЯЦКОВУ ОБВИНЕНИЕ В ПРЕВЫШЕНИИ И ЗЛУПОТРЕБЛЕНИИ ДОЛЖНОСТНЫМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ. ЕСЛИ ДЕЛО ГУБЕРНАТОРА ДОЙДЕТ ДО СУДА, А ТОТ ПОДТВЕРДИТ ЕГО ВИНУ, АЯЦКОВУ ГРОЗИТ ДО ДЕСЯТИ ЛЕТ ТЮРЬМЫ	-0,17
ЮКОС ПОЛУЧИЛ УВЕДОМЛЕНИЕ ОТ КРЕДИТОРА О ВОЗМОЖНОМ НАСТУПЛЕНИИ ДЕФОЛТА ПО ПРЕДЭКСПОРТНОМУ КРЕДИТУ НА СУММУ \$1,6 МЛРД. РАНЕЕ КОМПАНИЯ ПОЛУЧИЛА АНАЛОГИЧНОЕ УВЕДОМЛЕНИЕ В ОТНОШЕНИИ ДРУГОГО КРЕДИТА НА СУММУ \$1 МЛРД ОТ КОНСОРЦИУМА ЗАПАДНЫХ БАНКОВ	-2,42
ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ	
1	АНТОНОВ ВЛАДИМИР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАО «МПБК „ОЧАКОВО“»
2	ДАВИДЕНКО ВЯЧЕСЛАВ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «РЕНЕССАНС КАПИТАЛ»
3	ДЕРНИГ ШТЕФАН, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ И ГЛАВА МОСКОВСКОГО ОФИСА THE BOSTON CONSULTING GROUP
4	КАРАЧИНСКИЙ АНАТОЛИЙ, ПРЕЗИДЕНТ IBS
5	КУЗЬМЕНКОВ ИЛЬЯ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОММУНИКАЦИОННОЙ ГРУППЫ «КУЗЬМЕНКОВ И ПАРТНЕРЫ»
6	МЕХРИШВИЛИ ВЛАДИМИР, СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ФИНАНСАМ И АДМИНИСТРИРОВАНИЮ «РОСТИК ГРУПП»
7	МИЛЮКОВ АНАТОЛИЙ, ГЛАВНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР «АЛЬФА-КАПИТАЛ»
8	МОШКОВИЧ ВАДИМ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «РУСАГРО»
9	ПОЛЯКОВ ЭДУАРД, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «ПОЛАР»
10	РОВЕНСКИЙ ЮРИЙ, ГЕНДИРЕКТОР «РБК ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»
11	РЫБАКОВА ИРИНА, ГЕНДИРЕКТОР «РОСАГРОИМПОРТА»
12	СЛУЦКИЙ ИЛЬЯ, ПРЕЗИДЕНТ MEDIA ARTS GROUP
13	СТРАХОВ ЛЕОНИД, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ «СПОРТМАСТЕР»
14	ТАГИЕВ РУСЛАН, ГЕНДИРЕКТОР TNS GALLUP ADFAST
15	ТОРБАХОВ АЛЕКСАНДР, ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФИНАНСОВОЙ КОРПОРАЦИИ «НИКОЙЛ»



«Стоит ждать дальнейших сигналов»

Анатолий Милюков,
главный управляющий
директор «Альфа-Капитал»

— Серьезную озабоченность сегодня вызывает высокий уровень цен на нефть. Это может привести к нестабильности в мировой экономике и к прекращению начавшегося было послекризисного восстановления. Мировая экономика способна впасть в очередную рецессию, что обязательно ударит и по российской экономике. Как показывает практика, экономика лучше переносит стабильную цену на нефть, нежели ее значительные изменения в ту или иную сторону. Тот факт, что цена столь стремительно растет, говорит лишь о том, что рано или поздно она все же упадет. Рынок очень быстро подстраивается под такие высокие цены, и процесс обратной адаптации будет более болезненным. Если цена нефти упадет до \$20, что еще год назад казалось совершенно нормальным явлением, в нынешней ситуации это будет казаться почти катастрофой. Судьба Содбизнесбанка — очередной сигнал для всего рынка. Мне кажется, наша финансовая система не может оставаться прежней и комфортно существовать в тени. То, что сегодня вменяется в вину многим финансовым институтам, было их многолетней бизнес-практикой. Логично, что сейчас государство посылает им, как и всему остальному бизнес-сообществу, определенный сигнал. То же самое мы видим и на западных рынках на примерах Enron, WorldCom и т. д. Несколько лет с помощью таких же сигналов регуляторы западных финансовых рынков давали понять, чего они хотят и насколько серьезны их намерения. Поэтому наша ситуация ничуть не удивляет. Напротив, стоит ждать дальнейших сигналов. И те, кого выбрали для наглядной порки, а также связанные с ними компании, скорее всего, серьезно пострадают. Я думаю, в этом процессе главное, чтобы сигналы были прозрачными. Все должны понимать, какие именно претензии к ним предъявляют. Также заслуживает внимания намерение Китая отменить антидемпинговые пошлины в отношении российской холоднокатаной стали. В принципе это вполне укладывается в стратегию Китая в ближайшее время затормозить темпы роста своей экономики, которые носят уже просто угрожающий характер. Известно, что правительство Китая объявило мораторий на выдачу новых кредитов, с тем, чтобы сдерживать финансирование. А в намерении изменить отношение к российским экспортерам можно видеть шаги к поощрению иностранной конкуренции и стремление затруднить условия для отечественных производителей. Однако, возможно, у этой политики есть и другие причины.

Выбор профессионалов



www.depo.ru

Товар сертифицирован



Серверы масштаба предприятия DEPO® Storm™ 3100 M4S на базе процессоров Intel® Xeon™

Производительность и надежность

- До 2 процессоров Intel® Xeon™ с тактовой частотой до 3.20ГГц и объемом кэш-памяти до 1Мб
- Отказоустойчивая подсистема хранения данных емкостью более 2Тб с «горячей» заменой жестких дисков

Преимущества

- Производство под заказ любой выбранной конфигурации в течение 10 дней
- Оригинальные технологии DEPO Computers*
- Качество продукции подтверждено сертификатом ГОСТ Р ИСО 9001:2001
- Гарантийное обслуживание на месте установки сроком до 5 лет в любой точке России

*Дополнительную информацию о продукции DEPO®
вы можете получить на сайте www.depo.ru



Тел.: (095) 969 2215, для дилеров: (095) 969 2222, www.depo.ru

Intel, Intel Inside Logo и Xeon являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation и её отделений в США и других странах, DEPO, DEPO Storm Logo являются зарегистрированными товарными знаками компании DEPO Computers.





[МЕНЕДЖМЕНТ]

Выражение «бережливое производство и мышление» — русский эквивалент понятия Lean Manufacturing and Thinking. Еще менее благозвучны другие варианты перевода: «стройное», «тощее», «рачительное» и даже «поджарое». Все равно ни один из них не дает полного представления о глубине идеи, перевернувшей представление о возможностях и целях производства. Эта японская концепция обещает баснословную экономию тем, кто готов объявить войну потерям.

— Текст: Евгений КАРАСЮК

Действительно экономная экономика

В XX веке среднему предпринимателю для успеха достаточно было выполнить следующую последовательность действий: найти нишу на рынке, разработать продукт, наладить производство, продать и получить доход. Времена меняются: на каждую нишу сейчас претендуют сотни, если не тысячи компаний во всем мире. Приходится напряженно думать, как повысить качество и сократить издержки? Идеи бережливого производства в этом серьезно помогают. «Основоположица концепции — Toyota. А в этой компании знают, как выжать воду даже из сухого полотенца», — поясняет академик международной академии качества и директор нижегородской консалтинговой фирмы «Приоритет» **Вадим Липидус**.

Отцом бережливой концепции считают Тайити Оно, исполнительного директора Toyota. После вто-

рой мировой войны он первый отказался от принципа экономии на масштабах, положенного в основу массового производства. Идея Тайити Оно состояла в том, чтобы производить продукцию малыми, а не крупными партиями. А также выпускать только те изделия и в таком объеме, которые запрашивала следующая производственная стадия. Традиционное массовое производство — это производство партиями и очередями, разделенное на цеха (отделы). Toyota постаралась организовать непрерывный поток.

Такой подход исключал из оборота массу неоправданных расходов — на закупку и обслуживание лишних станков, аренду площадей, перевозку и хранение деталей (они продвигались к сборке без задержек). *Вадим Липидус: Японцы переключили свое внимание с пространства на время. Действуя согласованно,*

«Японцы переключили внимание с пространства на время. Действуя согласованно, синхронно и точно, они избавились от складских запасов»



синхронно и точно, они избавились от буферов в виде складских запасов.

Недостатки излишков

Любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности, в японском языке обозначается словом *муда*.

Тайити Оно различал семь ее видов. Прежде всего это дефекты — чем позже их обнаруживаешь, тем дороже они обходятся. К *муда* относится перепроизводство товаров, не обеспеченных спросом, избыточные

этапы обработки продукции из-за низкого качества процессов и оборудования. Любые запасы, кроме минимально необходимых, ожидание следующей производственной стадии, лишняя транспортировка и ненужное перемещение людей (например, в поисках детали, инструментов, документов, помощи и пр.) — тоже *муда*.

К перечню потерь позже было добавлено проектирование товаров и услуг, не отвечающих истинным запросам потребителей. Ведь «бережливая» идея начинается с правильного понимания ценности — чего

Спагетти из плоского жгута

Егоршинский радиозавод, расположенный в Свердловской области, открыл для себя *lean production* в конце прошлого года.

Внешние консультанты посоветовали применить «бережливые» механизмы на проблемном участке по производству плоских жгутов и посмотреть, что получится (плоский жгут — компактный набор электропроводов, используемый в автомобиле).

На радиозаводе жгутовый проект считали перспективным. Закупать продукцию согласился АвтоВАЗ. Причем заказчик, по прогнозам, мог удвоить свои объемы. Но казалось, что производивший данные изделия участок работал на пределе и больше выпускать не мог. Финансовые вложения в импортное оборудование цеха, где работало около 80 человек, эффекта не давали. Дело было в организации процесса.

Чтобы выявить узкие места, консультанты провели около полусотни интервью с рабочими. Производство состояло из нескольких участков (заготовка, резка, опрессовка, сварка, вязка). Чтобы загрузить дорогое оборудование и обеспечить людей работой, жгут делали партиями по 50 штук (длина каждого 7 м). Неудивительно, что проблемы начинались прямо с заготовительного участка. От поставщика в цех приходило много провода — сораз-

мерно партиям готовой продукции. Гигантские катушки вручную разматывали несколько женщин. Работа шла медленно, провода постоянно запутывались. В итоге нарезавшие их два японских станка большую часть времени простаивали.

Дальнейшее продвижение по цепочке выявляло еще более серьезные проблемы. Полуфабрикаты хаотично перемещались по цеху. Одна операция (опрессовка контактов) производилась не один раз, а целых четыре. И этот казус целый год никто не замечал. Производство протекало крайне неритмично: на одном этапе аврал, на другом — затянувшийся перерыв. Это порождало буферные зоны комплектующих — все потому, что люди и оборудование должны были работать без простоев. Общая атмосфера в цехе была нервной: рабочих постоянно подгоняли. Спешка увеличивала брак. При обнаружении дефектов (а это происходило на последнем этапе) бракованную часть партии приходилось срочно переделывать. «К концу дня, проведенного в этом сумасшедшем доме, просто болела голова», — вспоминает ведущий консультант «Промконсалтинга» Алексей Шабашов, участвовавший в проекте. Но и это не все. Цех имел собственное представление о запросах клиента, поэтому старался делать «красиво» — следил за ровностью поверхности жгута, расстоянием между проводами и т. д.



Возможность производить в два раза больше при тех же ресурсах или сохранить объем, вдвое урезав затраты, очень соблазнительна



именно хочет потребитель? На поверку ему может быть безразлично многое из того, что компания считает для него важным. Типичный результат искажения ценности — улучшение технологии производства товара, который никому не нужен. Значительная часть *муда* возникает за пределами компании — у ее партнеров на всем протяжении цепочки, включая сырье, поставки комплектующих и дистрибуцию. До обращения к *lean production* крупнейший в мире производитель авиадвигателей Pratt & Whitney долгие годы получал от своего поставщика титан партиями, десятикратно превышающими требуемую массу. Миллиардные потери оставались незамеченными, никто из участников процесса не считал нужным делиться с остальными информацией о своей «кухне».

Американец Джеймс Вумек и англичанин Дэниел Джонс посвятили исследованию бережливых технологий много лет (последняя их книга «Бережливое производство» недавно вышла в России). Они глубоко уверены: *lean production* — непревзойденное средство экономии ресурсов. Причем, как настаивают западные эксперты, его принципы применимы в компаниях любого профиля — заводов, банков, турфирм или дистрибуторов.

И все же, как говорит эксперт в области менеджмента качества Юрий Адлер (см. интервью с ним на стр. 16), эффект от внедрения *lean production* наиболее чувствителен в таких отраслях, как металлургия или машиностроение, где основные фонды дороги. Практические результаты перехода к «бережливости» производят впечатление на большинство руководителей. Возможность производить вдвое больше на тех же ресурсах или сохранить объем, вдвое урезав затраты, уже сама по себе соблазнительна. «При этом чаще всего не нужно ничего компьютеризировать, закупать оборудование, менять материалы и технологии. В известном смысле ничего, кроме менеджмента, здесь не требуется», — считает господин Адлер.

Пришел, увидел, вытянул

Бережливое производство сокращает хозяйственный цикл. У компании, работающей по его принципам, больше шансов удовлетворить спрос сегодня, а не завтра. В *lean production* каждый участник потока создания ценности — от сырья до полки магазина — видит его целиком. Заказ от конечного потребителя быстро спускается вниз по цепочке, а затем без промедления оказывается наверху. Например, немалому числу издателей приходится ждать неделями, пока магазины дозакажут книгу, тираж которой раскуплен. Требуется время, чтобы отпечатать его в типографии — там тоже свой график. Не исключено, что к появлению нового тиража читательский интерес успеет угаснуть. Но этого не произойдет, если полиграфисты смогут работать малыми партиями, а продавцы — быстро обновлять запасы книг на полках магазинов.

Вумек и Джонс, называющие эту схему вытягиванием, не пытаются сдерживать эмоции: «Деньги начинают просто сыпаться на голову, а прогнозы объема продаж отправляются в мусорную корзину, если вы позволите потребителю вытягивать продукт из ваших рук тогда, когда ему это нужно, вместо того чтобы подсовывать ему всякий хлам».

Во времена Генри Форда на эти темы как-то не задумывались. Безальтернативно черные, одинаковые модели Ford T выпускались на протяжении 19 лет без изменений — их все равно покупали. Вытягивание — формула современного рынка. Он требует все большего разнообразия товаров и услуг. Даже в рамках небольшой продуктовой группы нужна вариативность — размеров, цветов, составов и т. д. Узкие места здесь — устаревшие технологии и «неповоротливое» оборудование. Трудно моментально переналадить машину, спроектированную для поочередного выпуска крупных партий товара.

Но японцы решили и эту проблему. Сигео Синго, один из гуров Toyota-менеджмента, придумал, как

Но, как выяснилось позже, автозавод в этом не нуждался. Его волновала только надежность продукции. Море усилий и времени, отведенных на «эстетическую» доработку продукта, растратились понапрасну.

Ситуация была тяжелой. Однако некоторые уроки «бережливости» вполне могли ее изменить. Консультанты сократили объем партии с 50 до двух жгутов — это уменьшило простои во всей цепочке и сбалансировало общий процесс. На треть снизились запасы незавершенного производства. Стало меньше путаницы, легче выявлялись дефекты. Алексей Шабашов: «На моих глазах человек делал брак и передавал комплектующие дальше. Этого не замечали: все было перемешано. С уменьшением партий повысилась прозрачность, а вместе с ней и качество».

Устранить разрыв в производительности на участках заготовки и резки удалось за счет закупки более мелких (по 10 кг) катушек с проводами. Их размотку автоматизировали, что сразу освободило троих рабочих из пяти. Внушительный эффект дала частичная перепланировка цеха, более логичная расстановка агрегатов. Раньше четыре станка по опрессовке (самой ресурсоемкой операции) находились на значительном удалении друг от друга. Это расстояние приходилось преодолевать всякий раз, когда требовалось пе-

редать напарнику полуфабрикаты. Были разграничены функции операторов станков. В одном жгуте 60 разных контактов, соответственно, каждая машина должна делать 15, и только своих. Это позволило отказаться от постоянного переналаживания оборудования (каждая переустановка занимала до часа).

Одной из причин беспорядочности и повтора операций было то, что рабочие не видели друг друга. Консультанты поставили станки рядом и развернули их на 180 градусов. Между ними на расстоянии вытянутой руки соорудили поворотный стол, напоминающий этажерку. Оператор брал плоский жгут, производил опрессовку, клал его на стол и разворачивал секцию с отработанной продукцией к напарнику. Действия рабочих выполнялись синхронно. Время на производство нужного объема комплектующих сократилось вдвое.

В целом же общая производительность цеха выросла на четверть, были высвобождены шесть человек. Сократились лишние передвижения полуфабрикатов по участкам (200 м). По итогам трехнедельного «бережливого» проекта, стоившего заводу \$6,5 тыс., экономия составила \$170 тыс. (30% от месячного оборота цеха). Консультанты рекомендовали руководству радиозавода распространить полученный опыт и на другие цеха.

«Деньги начинают сыпаться на голову, если вы позволите потребителю вытягивать продукт из ваших рук, когда ему это нужно, вместо того чтобы подсовывать ему всякий хлам»

переналаживать оборудование менее чем за десять минут (аналогичная операция у американцев занимала не менее суток). Рекордное время переустановки (например, пресс-форм) составило минуту — буквально «в одно касание». При этом дополнительных людей не требовалось. Напротив, в противовес принципу массового производства «один рабочий — одна функция» японцы стали совершать больше разных операций. Использование богатого арсенала оригинальных приспособлений повысило эффективность нововведения. Например, чтобы свести к минимуму сбои и дефекты по вине персонала, Сигео Синго разработал концепцию дуракоустойчивого производства. Главный его принцип: любая ошибка должна быть обнаружена прямо на месте. «Допустим, вы собираете изделие из десяти деталей, — рассказывает Юрий Адлер. — Они движутся по конвейеру в ящиках. В трогрой последовательности эти детали вы вынимаете, собираете и отправляете дальше по потоку. Правильность ваших движений контролирует луч фотоэлемента: если рукой вы пересекаете его девять раз из десяти необходимых, значит, одну деталь вы забыли поставить: все останавливается».

Броуновское движение

«„Бережливые“ заводы, построенные из особых кирпичей и на особом растворе, с новым оборудованием и квалифицированными сотрудниками, не похожи на „унылые“ предприятия массового про-

изводства». Категоричность авторов «Бережливое производство» невольно вызовет улыбку у любого, кто не понаслышке знаком с наследием плановой экономики. Настоящее торжество расточительства — это Россия.

Олег Михайлов, директор компании «Карельский окатыш» (входит в «Северсталь-ресурс»): «В силу исторических причин наша промышленность была и остается одной из самых ресурсоемких в мире. Это касается всего: людей, энергии, оборудования, материалов». Вадим Липидус вспоминает, как советские предприятия формировали штаты: где требовался один человек, на всякий случай брали пятерых.

Не лучше обстоит дело с качеством организации производства. Детали, словно туристы, путешествуют из цеха в цех. Более того, им приходится оформлять «визы» при пересечении границ участков — проходить через ОТК. Горы незавершенного производства ждут своей очереди на сборку или прохождение следующего этапа обработки. Нередко одна и та же операция совершается не по разу, а их последовательность хаотична ☹. На Западе этот процесс получил название «Диаграмма спагетти» — из-за путаной траектории, которую описывает продукт в процессе своего создания. Но на одном из российских заводов **СФ** сказали, что ситуацию на их предприятии этот образ передает не в полной мере: «Броуновское движение — так будет точнее».

Доктор Kaizen

У **Алексея Конева**, директора новосибирской компании «Россиб Фармация» (в конце 2002 года вошла в фармацевтическую группу РОСТА), не было поводов для беспокойства. Бизнес этого крупного дистрибутора фармпрепаратов уверенно рос, работали 23 филиала, а на логистический терминал в Новосибирске можно было водить экскурсии: современно, чисто, внушительно.

Благодушное настроение господина Конева изменила случайная встреча с консультантом французского филиала института Kaizen, основанного одним из топ-менеджеров Toyota Масааки Имаи. «Покажите мне свой склад, и я продемонстрирую вам, что такое эта японская муда», — заинтриговал его француз. К моменту, когда самолет с консультантом приземлился в аэропорту Новосибирска, около сорока менеджеров фирмы успели прочитать рекомендованную им тематическую литературу и уже были подкованы теоретически.

После короткого семинара консультант попросил проводить его на склад. Сопровождавших его менеджеров компании он разделил на две группы: одна анализировала материальные, а другая — документальные потоки. В группе, где был француз, присутствовал Александр Древалев, менеджер отдела развития «Россиб Фармации»: «Наш гость подходил к коробке с товаром и спрашивал: откуда она взялась и где раньше стояла? Потом мы старались определить ее траекторию и величину проделанного пути. Затем следовал вопрос о том, сколько времени она здесь стоит. Ответ записывался. И так далее».

Отныне все действия, совершаемые на складе, компания делила на добавлявшие стоимость и те, которые этого не делали. Так, оформление сборочного листа товара дает клиенту информацию о номере его заказа. Небесполезна для него и упаковка

продукции. А вот поиск грузчиком места на складе или подъем спуска товара на лифте потребителю ничего не дает. Следовательно, это муда.

Через некоторое время после того, как «Россиб Фармация» начала жить по законам «бережливости», был выведен КПД компании. Действия, в которых для клиента было что-то полезное, составляли 50 из 27,5 тыс. минут общего времени движения товара по складу. То есть на каждую ценную минуту приходилось около 9 часов муда (550 минут). Впрочем, консультант поспешил успокоить своих клиентов. Он сказал, что у передовых компаний подобное соотношение 1/200, у средних оно 1/1000, а пропорция слабо организованных компаний где-то 1/10000. Дела новосибирского дистрибутора не уж так плохи, но могут быть еще лучше.

Первыми в очередь на уничтожение были занесены простые машин, ожидающих разгрузки, — эти прямые потери устранили сразу. Примерно с половиной из 520 поставщиков удалось договориться, чтобы те отправляли товар не коробками, а в поддонах: проще выгружать. В результате фуры оказывались пустыми уже через 40 минут после прибытия (раньше процесс занимал 6 часов). Сложнее обстояло дело с потерей времени при приемке товара и длительностью его расстановки. Не все просто было с ревизией и оптимизацией процессов закупки, приема и оформления заказа. И все же итоговый эффект был довольно убедительным. Компания решила проблему простоев. Товар стал быстрее поступать в продажу: если ранее на приемку 75% его объема уходило более трех дней, то теперь — менее двух. «А еще результатом можно считать особое видение происходящего на складе, — говорит господин Древалев. — Процессы, содержащие муда, уже просто бросаются в глаза. Сразу хочется спросить: а зачем? Можно ли этого не делать?»



Советские предприятия формировали штаты так: где требовался один человек, на всякий случай брали пятерых



Производственная гимнастика

Между тем идеи бережливого производства в том или ином виде получили некоторое распространение и в России. Ими даже успели заинтересоваться первые лица крупного российского бизнеса. Так, по информации **СФ**, внедрение lean production на предприятиях автомобилестроительного концерна «Руспромавто» инициировал и лично патронирует Олег Дерипаска. Он пригласил иностранных консультантов, которые сегодня работают на ГАЗе.

Не первый год в России реализуются такие методики, как «Тотальная оптимизация производства» (ТОП). Эту разработку компании McKinsey с lean production роднит общий акцент на потерях. В процесс борьбы с ними вовлекаются рабочие коллективы (сбор и поддержку рационализаторских идей включает второй этап бережливого производства — Kaizen). В прошлом году ТОП взял на вооружение Выксунский металлургический завод. Программа была запущена с личной подачи Анатолия Седых, главы ОМК, куда входит это предприятие Нижегородской области. «При деформации железнодорожного колеса каждые три-четыре часа из строя выходят пресс-формы, — приводит пример **Олег Федотов**, руководитель проекта ТОП на заводе. — Их меняли при помощи обычного ключа за 20 — 25 минут. Один из рабочих предложил использовать пневматический гайковерт — знаете, как в гонках „Формулы 1“. Время на операцию сократилось вдвое». Эффект от внедрения 270 таких рацпредложений менее чем за два года превысил \$30 млн.

Однако сфера применения и методы ТОП локальны. Задача системы — увеличить производительность при сокращении затрат. «По-английски это называется bottom up, — рассказывает господин Лапидус. — Со дна компании нужно поднять деньги, которые там пропадают. Близкая идея, но другая. ТОП не рассматривает ценностную ориентацию производства. Там ничего не говорится об изменениях концепции работы с поставщиками». С такой оценкой согласен Олег Михайлов, возглавляемое им предприятие тоже реализует ТОП: «Полезная программа, интересные методики. Они позволяют выявить большой резерв экономии. Но ТОП не может перестроить структуру процессов производства или разрешить противоречия между подразделениями. Здесь нужны решения другого уровня».

Пока производству «партиями и очередями» мало что угрожает. Очевидно, что рано говорить о «бережливом» потоке по всей цепочке поставок. Экономика контрагентов в России обычно покрыта мраком — о прозрачности и доверии поставщиков приходится только мечтать. Вадим Лапидус: «Наши предприятия — ни старые, ни новые — не готовы к подобным преобразованиям. У них нет необходимых традиций, культуры и опыта. Крайне мало профессиональных менеджеров. Бережливые принципы несут в себе по-настоящему радикальные перемены. Но это не первая и, я уверен, не последняя многообещающая концепция, которая приходит в Россию. Хороших идей много. Вопрос в том, как заставить их здесь работать». **СФ**



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Анатолий Милуков,
главный управляющий
директор «Альфа-
Капитал»

«В ракурсе экономии ресурсов у России нет будущего»

— Бережливое производство — это широкая управленческая концепция, которую нельзя сводить только к ресурсам. Концепция «бережливого производства» имеет два аспекта. С одной стороны, это способ для ограниченной в ресурсах компании экономить и быть конкурентоспособной. Поэтому не случайно, что концепцию придумали в Японии, где наблюдается острая нехватка ресурсов — нефти, металла, энергии. На концепцию впервые обратили внимание, когда японцы в начале 1960-х годов завезли в Калифорнию первые автомобили. Тогда их прозвали «дымными гробами», однако Страна восходящего солнца прорвалась-таки на мировой рынок.

С другой стороны, это передовая технология, которая обеспечивает компании поток полезной информации снизу, от сотрудников, которые ей обладают. Они постоянно вносят предложения, каким образом могут быть достигнуты цели, которые ставит перед собой компания. Выполнение стратегического плана компании (добиться конкурентоспособности, в данном случае за счет экономии) достигается тем, что люди в самом низу видят недостатки производства и понимают, каким образом улучшить производственный процесс и добиться цели.

Если говорить о том, приживется ли концепция в России, то в ракурсе экономии ресурсов у нее скорее всего нет будущего, поскольку ресурсы у нас дешевы. С точки зрения технологии, заразить массы идеей совершенствования производственного процесса — это интересная задача. Но здесь есть другая проблема — культурная. Если для японцев является нормальным постоянно выдвигать рационализаторские предложения, выделяясь таким образом в коллективе, то русских, так же как и американцев, сложно представить обсуждающими производственный процесс после работы.

Однако есть факторы, которые могут подтолкнуть российские фирмы к внедрению концепции «бережливого производства». Во-первых, это удорожание национальной валюты, которая повышает стоимость российского экспорта и делает наши компании менее конкурентоспособными на мировом рынке. Российские фирмы будут вынуждены внедрять эту концепцию, чтобы снизить издержки. Во-вторых, это удорожание главного ресурса — рабочей силы, особенно профессиональной. Это удорожание происходит все более быстрыми темпами и также способно заставить отечественного производителя задуматься о необходимости совершенствования производственного процесса.

«Сейчас компании нужно, чтобы вы таскали стулья»

Известный российский эксперт в области менеджмента качества **Юрий Адлер**, научный редактор русского перевода книги Дж. Вумек и Д. Джонса «Бережливое производство» уверен, что идеи японской концепции вне контекста работать не будут.

— В эволюции производства «бережливая» концепция — это вершина? Или существует что-то еще?

— Бережливое производство имеет множество преимуществ перед массовым, но при колебании спроса плюс-минус 25% и оно становится уязвимым. Когда рынок хаотичен, механизм просто выходит из строя. Поэтому была разработана модель так называемого «активного производства» — agile production. На эту тему есть несколько десятков публикаций. Однако реального воплощения «активное производство» получить не удалось. Кто знает, возможно, это дело не самого далекого будущего.

— Lean не первая система, обещающая изменить мир. Но мир по большей части не хочет меняться. Реализация принципов бережливого производства идет тяжело даже на Западе. Что же говорить о России?

— Идеи не работают из-за фрагментарности их воплощения. Это то, что происходит на Западе. Мало кто готов принять японскую концепцию целиком. Те же американцы с 1980-х годов прошлого века ездили в Японию. Они видели там что-то интересное, приезжали и пытались это «что-то» у себя внедрить — вне контекста. В результате получали низкий КПД и разочарование. В конце концов многие специалисты, в том числе и в России, стали всерьез полагать, что японские достижения связаны с рисовой культурой, фанатизмом, особенностями религии. Все это чушь. Люди не понимают, что речь идет о менеджменте — в широком смысле слова. Конечно, национальные, этнические особенности есть везде, но здесь они не играют ключевой роли.

— То есть при переходе к «бережливости» компании упускают из виду что-то принципиально важное. Что именно?

— Например, соучастие персонала в доходах команды. Вы можете запустить систему непрерывного совершенствования Kaizen. Но без материального стимулирования сотрудников проект обречен на провал, я в этом абсолютно убежден. Kaizen никогда не станет саморегулируемой системой, пока каждый работник не поймет: совершенствуя свой процесс, он увеличивает поступления и в свой кошелек. Должна быть четкая взаимосвязь: успех фирмы — личный успех. В этом случае уже не нужно составлять планов совершенствования производства, ни к чему за этим следить — процесс становится автоматическим. Подобный автоматизм, и только он, обеспечивает компании устойчивое долговременное совершенствование. Но прежде компании нужно еще реализовать принцип пожизненного найма, информационной прозрачности бизнеса и отказа от идеи наказания. У людей не должно быть ни малейших опасений, что их сократят или обманут. Более того, вы не должны бояться даже того, что я, как начальник, вас обругаю. Непонимание этих базовых вещей тормозит все дело.

— Одна из задач lean production — выявлять избыточные функции. Выходит, людей, которые эти функции выполняют, нельзя уволить?

— Ни в коем случае. Нужно помочь человеку увидеть место, где он мог бы наилучшим образом себя проявить. Я исхожу из простого принципа: нет таких людей, которых нельзя использовать для работ, полезных компании. Ведь на «бережливом» предприятии понятие «наемный труд», по существу, отмирает. Меняется сама логика посещения рабочего места: я не выполняю норму, а думаю, как увеличить ее с минимальными усилиями при максимальном качестве. Не вы мне платите зарплату, а я зарабатываю ее с вашей помощью. Приказ от начальства трансформируется в желание самого работника что-либо улучшить — что возможно, если сам процесс рождения задания происходил с моим участием.

— В чем еще вы видите сложности реализации данной концепции?

— Вумек и Джонс понимают поток создания ценности как процесс, стирающий юридические границы компаний. Поставщики интегрируются, их объединяет общее стремление угодить потребителю. В Японии мышление всей цепочки создания ценности уже стало

частью генетической памяти. Но нам лишь предстоит преодолеть стереотип самодостаточности юридического лица.

— Один из иностранных менеджеров, работавших в Toyota, был потрясен, когда его, выпускника престижного колледжа, на несколько месяцев поставили на конвейер. Своими руками он собирал машины, целый год осваивал инженерное дело. Как вы считаете, с какой целью?

— Это предусмотрено одной из пяти великих систем управления персоналом — наряду с пожизненным наймом, обучением на рабочем месте, системой перекрестных оценок (японский аналог метода «360 градусов»), системой оплаты труда, связывающей личный доход с успехами команды. Вы спросили о пятом принципе — ротации. Она нужна, чтобы человек увидел, что делает компания, с разных углов зрения. Во-первых, он самосовершенствуется. Во-вторых, происходит его превращение из человека отдела в человека фирмы. У него складываются дружеские отношения с сотрудниками других структурных подразделений, это помогает преодолевать функциональные барьеры. После этого безликие службы обретают черты конкретных людей, коллег, к которым в случае чего всегда можно обратиться за помощью. Кстати, если вы лояльный сотрудник — а вам гарантировали, что вас не уволят, не понизят в должности, не урежут зарплату, — вы сделаете все, что нужно вашей фирме. Неважно, что вы закончили Гарвард. Просто сейчас компании нужно, чтобы вы таскали стулья.



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

НОВАЯ РОСКОШЬ ДЛЯ СРЕДНЕГО КЛАССА: ЗА ЧТО ПОТРЕБИТЕЛЬ ГОТОВ ПЛАТИТЬ БОЛЬШЕ

15 июня 2004 года
Москва, гостиница «Золотое кольцо»
ул. Смоленская, д. 5

Аудитория конференции – руководители компаний, специалисты в области маркетинга, рекламы и брэндинга.
Специальный гость конференции – **Майкл Сильверстайн**, вице-президент The Boston Consulting Group, соавтор бестселлера «Новая роскошь для среднего класса» (Trading Up. The New American Luxury), один из ведущих экспертов BCG по работе с компаниями потребительского сектора.

ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ

09.30–10.00	Регистрация, кофе
10.00–10.20	«Новая роскошь» – что это такое? Штефан Дертниг, вице-президент, директор московского офиса BCG
10.20–11.50	«Новая роскошь»: практическое руководство к действию Майкл Сильверстайн, вице-президент BCG
11.50–12.10	«Новая роскошь» – уже реальность в России
12.10–12.25	Кофе-брейк
12.25–12.40	На шаг впереди. Зачем и как предугадывать потребности потребителя Кеннет Пейн, BCG
12.40–13.00	Потребление товаров и услуг высшей ценовой категории: текущая ситуация, тенденции, перспективы
13.00–13.20	Психологические и ментальные аспекты потребления товаров роскоши
13.20–13.40	Как создать особенный продукт
13.40–14.20	«Новая роскошь»: как реализовать возможности и избежать ошибок (Панельная дискуссия)
14.20–15.20	Обед
15.20–15.40	В нужном месте в нужное время. Как эффективно доставить продукт потребителю Штефан Дертниг, BCG
15.40–16.00	Управление премиальными брэндами мультибрендового портфолио
16.00–16.20	Банковское обслуживание частного клиента как статусный продукт. Выбор стратегии доставки
16.20–17.00	Как реализовать преимущество первого хода на поле «новой роскоши» (Панельная дискуссия)
17.00–18.00	Открытая дискуссия. Вопросы-ответы

Участники семинара получают в подарок книгу М. Сильверстайна и Н. Фиска «Новая роскошь для среднего класса»

Стоимость участия – \$300 (без учета НДС)

Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании посещает семинар бесплатно
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» – скидка 10%

Регистрация по телефонам: (095)771-6181, 771-6180, по факсу (095)771-6185

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

По e-mail: conference@sf-online.ru

Организаторы:

Секрет фирмы

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Информационный
партнер:





[Л И Д Е Р Ы]

Группа «Руян», известная прежде всего своим брэндом «Раптор», занимающим первое место на российском рынке средств от комаров, владеет еще десятком марок, каждая из которых является лидером в своем направлении. Президент группы **Александр Кравцов** уверен, что конкурировать с его компанией очень сложно — в «Руяне» умеют наблюдать и выбирать правильные ниши. Принципы управления мультибрендовым бизнесом господин Кравцов раскрыл «Секрету фирмы». — Текст: Наталья ПЕРЦОВА Фото: Никита ЛОМОВ

«Чем больше мы куражимся, тем больше зарабатываем»

«Брэнд — это то, что дает независимость»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Как у вас возникла идея создания мультибрендового бизнеса?

АЛЕКСАНДР КРАВЦОВ: В бизнес я пришел в 1992 году, после того как расформировали Карскую геолого-разведочную экспедицию, где я должен был работать геологом. Мы с товарищем, Андреем Козючицем, организовали торговую сеть в Москве. Продавали и обычные вещи: одежду, обувь, косметику, и то, что никто кроме нас не предлагал. Например, купальники в декабре.

СФ: И хорошо шли продажи?

АК: Великолепно. Тогда же сформировался один из главных постулатов коммерческой идеологии нашего бизнеса, которого я придерживаюсь и сейчас: не важно, что мы думаем по поводу того, как может продаваться та или иная вещь, важно иметь возможность

посмотреть, как эта вещь уже где-то продается. В 1995 году нам с Андреем захотелось самостоятельности. Мы ощущали себя талантливыми, умными, сильными. Он организовал свой бизнес — нефтяную компанию, я — «Руян». Первым товаром «Руяна» была обувная косметика. Мы начали продавать косметику от Salamander не из-за любви к гуталину, а именно потому, что увидели, как хорошо идут продажи в челночной рознице. Чуть позже по тому же принципу начали продвигать небрендовые средства от комаров. И к 1996 году стали в этих нишах лидерами по продажам в России. Однако продавать чужие товары скоро надоело. Для нас было очевидно, что брэнд — это то, что дает независимость, большую, чем производство, дистрибуция и прочее. И в 1997 году у нас появился первый собственный брэнд «Раптор» — средства от

«Не важно, что мы думаем по поводу того, как может продаваться та или иная вещь, важно иметь возможность посмотреть, как эта вещь уже где-то продается»



комаров. А к началу 2000-го — Salton и Patisson в нише обувной косметики. Поскольку торговые каналы уже были налажены, мы очень быстро стали лидерами по продажам новых товаров.

СФ: Сейчас «Руян» работает еще в нескольких направлениях. По каким принципам вы выбираете ниши, в которых хотите присутствовать?

АК: Принципов четыре. Первый — мы выбираем продукты на стыке ниш или отраслей. В самих нишах, как правило, уже есть укрепившиеся лидеры, а на стыках — нет. Например, Forester — товары для пикников и отдыха на свежем воздухе — находится на стыке хозяйственных товаров и продуктов для отдыха. Второй принцип — сезонность продукта. Спрос на сезонные товары намного выше, чем на все-сезонные. Первая машина с косметикой Salamander пришла в

мае. До этого мы внимательно изучали, как продаются товары по уходу за обувью. Особенно нас впечатлило, как они продаются в октябре. Но мы не предполагали, что летом обувная косметика будет продаваться настолько плохо. Если бы мы остались только импортерами или производителями товаров по уходу за обувью, нам просто нечего было бы делать летом. Мы стали наблюдать за рынком, искать продукты, которые бы хорошо продавались в теплое время года и соответствовали при этом нашим правилам выбора стыка ниш. И нашли средства от комаров. Сегодня в зависимости от сезона мы распределяем и мобилизуем свои ресурсы.

Третий принцип — выбор оптимального по емкости рынка. То есть емкость должна быть настолько небольшой, чтобы рынком не заинтересовались крупные международные корпорации, и одновременно достаточной для того, чтобы другие отечественные производители не смогли в этой нише стать лидерами, а компания «Руян», обладая соответствующими ресурсами, сделала бы это легко.

Четвертый принцип — рентабельность нового бизнеса должна быть не меньше 80%. Хотя в большинстве случаев рентабельность наших проектов превышает 100%.

СФ: Кто в компании занимается поиском новых ниш?

АК: В каждом случае по-разному. В 1999 году, к примеру, мы научились производить дешевые и качественные обувные ложки и «задавили» ими других российских производителей в этой области. Когда я обратил внимание на рынок шампуней, то под впечатлением успеха от ложек подумал: а почему мы не можем и здесь стать лидерами? Наша компания построена по принципу проектных групп. Идеей заинтересовался глава одной из этих групп Марат Шарипов. Дальнейшая раскрутка рынка и появление

бренда Forester — это уже заслуга Марата и его группы. Удивительно, но шампури оказались не самой сильной вещью в нише товаров для пикников, лидерами стали решетки для гриля и древесный уголь.

СФ: Какими будут следующие рынки?

АК: Если я сейчас назову нишу, то те подражатели, которые за нами следят, а таких много, постараются ее быстро занять. Скажу лишь, что это будет косметика, которую мы выставим в аптеках и супермаркетах.

СФ: У вас очень своеобразная рекламная тактика — снимаете ролик, запускаете его и крутите несколько лет. Так было, к примеру, с «Раптором» и Salton. Создается впечатление, что, раскрутив новый бренд, вы тут же перестаете его поддерживать и развивать. Так ли это?

АК: Не совсем так. Бренды мы поддерживаем и развиваем, иначе давно бы потеряли лидерство на рынках. Если говорить о «Рапторе», то ролик с лягушкой оказался настолько хорош, что смысла его менять не было. Мы бы и сейчас его крутили в усовершенствованном виде, если бы «Мотилиум» не запустил рекламу с похожей лягушкой. А так пришлось в прошлом году создавать новые ролики по мотивам «Тараканища» Корнея Чуковского, где режиссер в кадре спрашивал «Где комарики?». Знаете, есть бренды, которые рекламируются круглый год. И здесь ролики нужно обновлять довольно часто. А о проблемах с комарами человек забывает с осени до лета. Нам выгоднее было повторять ролик, чтобы вызывать ассоциацию у потребителей со старым, хорошо знакомым продуктом. В этом году, правда, мы запускаем два новых ролика «Раптора». От старых принципов тоже надо иногда отходить.

СФ: Вам не мешает развивать другие проекты то, что вас знают в первую очередь как производителя средств от тараканов?

АК: Нет. Разные товары производят разные группы, никак не пересекающиеся в бизнесе. Сегодня мы запускаем новую линию экологически чистых продуктов питания. Я не думаю, что у кого-то эти товары будут ассоциироваться с «Раптором». И, кстати, «Раптор» — в первую очередь лидер среди средств от комаров, а не тараканов. Если весь мировой рынок средств от насекомых принять за 100%, то примерно 2% из них «занимают» муравьи, по 10% — моль и мухи, остальные доли делятся пополам между комарами и тараканами. Но в России комары в силу климатических условий «доходят» до 60%. «Раптор» от тараканов занимает в России пятое место, а «Раптор» от комаров — первое. И здесь лидерство абсолютное — объемы продаж «Раптора» только в категории комаров превышают в три раза объемы продаж ближайших конкурентов (например, компании SC Johnson — бренды Raid и Vudon) во всех средствах от насекомых вместе взятых.

«С нами очень трудно конкурировать»

СФ: Как складываются ваши отношения с конкурентами?

АК: Замечательно. Для нас конкуренты — это те, кому по разным причинам не удалось стать нашими партнерами, но мечта-то осталась. А если серьезно, то есть конкуренты, которых мы уважаем. Есть те, у кого мы учимся. И есть конкуренты, которым мы сочувствуем,

«Для нас конкуренты — это те, кому по разным причинам не удалось стать нашими партнерами, но мечта-то осталась»



точнее, людям, работающим в таких компаниях. В основном наши конкуренты — американские мультинационалы. И мы сочувствуем русским, которые работают в таких неповоротливых и бездуховных компаниях. А еще есть конкуренты, которых мы не уважаем, и те, которых мы презираем. Не уважаем в большинстве случаев тех, кто первый капитал сделал путем нечестной приватизации и эксплуатирует это. А презираем те компании, которые используют недостойные, с нашей точки зрения, приемы конкурентной борьбы — силовые, криминальные методы.

СФ: Рынок обувной косметики — один из немногих потребительских сегментов в России, в котором лидируют иностранные компании. Почему, на ваш взгляд, сложилась такая ситуация? Нашим производителям неинтересен этот рынок?

АК: Если считать «Руян» иностранной компанией, то на рынке обувной косметики действительно наблюдается засилье иностранцев. Мы контролируем чуть больше 45% рынка. Абсолютный брэнд номер один в России — Salamander, мы являемся эксклюзивным представителем компании в России. Товаров под своими брэндами — Salton и Patisson — в штучках мы продаем больше, чем Salamander, но в деньгах пока меньше. Почему не приходят на рынок другие российские производители? Во-первых, потому что с нашими брэндами очень трудно конкурировать. А с нами и с Salamander вместе взятыми просто невозможно. Во-вторых, российские производители есть. Они просто не очень эффективные. Есть всего одна компания, которую мы уважаем, — «Дивидик». Она сильна в производстве губок для чистки обуви. «Дивидик», как и все остальные, пытается копировать нас, но делает это более талантливо. Все остальные пытаются просто тупо передирать. Причина неэффективности российских производителей обувной косметики в том, что качественные ингредиенты у нас в стране не выпускают. И намного проще взять немецкий воск, смешать его с качественными итальянскими красителями и изготовить крем где-нибудь в Европе. Привезти хорошее западное сырье и отдать его в руки российских рабочих — не очень хорошая идея, потому что не знаешь, каким получится готовый продукт.

СФ: А ваше производство где располагается?

АК: Какой смысл вы вкладываете в понятие производства?

СФ: Цеха, заводы, фабрики.

АК: А кто тогда производит бензин? Вы скажете, что нефтеперерабатывающий завод, а я отвечу, что геологи, которые нашли нефть. И каждый из нас будет по-своему прав. Но это все фрагменты производственных процессов. Производство для нас — это весь цикл от рождения идеи до выпуска готового продукта. Интересующие вас заводы и фабрики есть — предприятие «Орленга» в Нахабино под Москвой, где проходит предпродажная подготовка некоторых наших товаров. Основную часть заказов на выпуск товаров мы размещаем на европейских и азиатских заводах и называем это глобальным распределенным производством.

СФ: Единственное зарубежное представительство «Руян» находится в Шанхае. Почему именно Китай?

АК: Вы не правы, что оно единственное, — у нас есть еще представительство в Украине. А что касается Китая, то могу объяснить наш выбор так. Есть вещи, которые хорошо поддаются автоматизации, их лучше делать в Европе или Японии. А есть товары, которые требуют ручного труда, их выгоднее производить в Китае. Мы так и делаем. Поскольку китайское производство требует непрерывного контроля качества, три года назад мы открыли в Шанхае свой офис. Сегодня там на постоянной основе работают двое наших сотрудников.

«Хорошая у нас работа — острова открывать»

СФ: Насколько сложно управлять несколькими брэндами одновременно?

АК: «Руян» — это совокупность человеческих групп. Для меня не существует проблемы управления брэндами, для меня существует вопрос управления проектными группами, которые занимаются той или иной деятельностью. В «Руяне» таких групп несколько, в большинстве случаев это отдельные юридические лица с отдельными бюджетами и своими лидерами. Проект «Раптор» — это одни люди, Salton — другие, Forester — третьи и т. д. Все решения, касающиеся



**ВКЛАДЫ
НА ЛЮБОЙ ВКУС**

К 10-летию Банка*

(срок - 1 год, сумма - от 1 000 рублей, от 100 USD/EUR,
% начисляются в конце срока)

Рантье*

(срок - 6 месяцев, сумма - от 1 000 рублей,
ежемесячное начисление и снятие %)

**Москва,
Ткацкая - 15, стр.1,
тел. 787-59-81,
www.moscap.ru**

**15,4% в рублях
9,5% в USD/EUR**

от 10,5 до 13,5% в рублях



**БАНК
МОСКОВСКИЙ КАПИТАЛ**

**10 лет на рынке
банковских услуг**

* В соответствии с ФЗ "О Рекламе" (статья 17) с условиями договора вклада можно ознакомиться на сайте Банка www.moscap.ru

с21

«Мы не работаем за деньги. Но именно потому много зарабатываем»

данных брендов, могут принимать только участники конкретных групп (по бренду «Раптор» — группа «Раптор» и т. д.). У Forester, к примеру, была блестящая, на мой взгляд, рекламная идея. Реклама Forester, которая идет сегодня на ТВ, намного слабее той, что была задумана ранее. Сюжет такой: журналист ведет репортаж о том, как офис Forester подвергся нападению баранов. Стоят неприятные, недружелюбные бараны с транспарантами: «Запретить шашлыки. Запретить пикники. Запретить Forester». Голос за кадром и надпись на экране: «Forester — только бараны против». Очень жаль, что реклама не пошла.

СФ: Почему не пошла?

АК: Потому что так решил Марат Шарипов, первое лицо группы Forester. Я, конечно, могу принять любое решение, но нет ничего более глупого, чем сказать: «Марат, мне не нравится это. Сделай так». В этом случае мне придется самому управлять Forester, а потом, если буду дальше вмешиваться, и «Раптором», и всем остальным. Сегодня я занимаюсь созданием среды существования этих проектных групп. Меняется структура управления «Руяна». В скором будущем в корпорации, в которой в общей сложности работает 250 сотрудников, не останется ни одной компании численностью более 16 человек. На мой взгляд, чтобы эффективно управлять бизнесом, число сотрудников не должно превышать этой цифры, потому что взаимодействие внутри большей группы затрудняется появлением различных бюрократических процедур.

СФ: Вы лично ведете какие-то бренды?

АК: Да — «Руян» и зонтичный бренд «Экспедиция».

СФ: Но бренд «Руян» на рынке не очень известен.

АК: Он известен как бренд работодателя. И мы его умыленно так позиционируем. Недавно к нам пришла на собеседование одна женщина, которая сказала: «Я хочу у вас работать, потому что мне кажется, что вы строите волшебную страну». И я не могу с ней не согласиться.

СФ: А что такого волшебного вы делаете?

АК: Мы открываем острова. Несколько лет назад я и еще двое товарищей из «Руяна» попали в Финский залив. Мы хотели там купить один из островов архипелага для будущих проектов. Тогда и прозвучала фраза, которая стала девизом компании: «Хорошая у нас работа — острова открывать». Новые бизнесы — как новые острова. Сегодня афоризм наполнился еще одним смыслом. В прошлом году мы провели летнюю презентацию для дистрибуторов на плотках. А потом придумали из плотов создавать искусственные острова, похожие на настоящие. Нам так понравилась эта идея, что в этом году мы вновь построим остров. Поставим на одном из подмосковных водоемов несколько сцепленных друг с другом плотов, застелем их газонной травой и разместим на них ресторан. На берегу, недалеко от острова, разобьем чум-стойбище. Проект носит коммерческий характер. Острова — своего рода базы отдыха. Сейчас мы патентуем это ноу-хау. Я лично этим занимаюсь, потому что верю, что дан-

ный бизнес через три года сможет приносить больше \$10 млн в год.

СФ: Почему из всех товарных брендов для себя лично вы выбрали «Экспедицию»?

АК: Этот «зонтик» меня больше всего увлек. Пока он состоит из одноименных журнала, ресторана, бани, двух магазинов, товаров для экстрима и «Экспедиции-Трофи». В будущем планируется открыть до ста проектов под брендом «Экспедиция». Проект «Экспедиция-Трофи» сегодня для меня наиболее важен — я считаю его глобальным маркетинговым экспериментом. На презентации журнала в конце прошлого года мы устроили гонку из четырех этапов, призом был 1 кг золота. Я увидел, как эта гонка зажгла людей. Тогда я подумал, что неплохо было бы организовать большую гонку в рамках страны. Так родилась идея «Экспедиции-Трофи» — от маяка в Мурманске до маяка во Владивостоке. Это будет самое громкое событие в России в будущем году. Тридцать команд должны будут на машинах преодолеть путь, 75% которого — сплошной гололед. Призовой фонд гонки — 15 кг золота. Правила будут такими, что выиграть смогут не профессионалы-гонщики, а те, у кого будет наиболее сильная по духу группа. Из легенды, которую мы сегодня создаем вокруг «Экспедиции-Трофи», вырастет несколько продуктовых категорий. Каких, я пока не знаю.

СФ: А что за легенда?

АК: Легенда — это ответ на вопрос: что такое экспедиция? Для нас это настоящая жизнь настоящих людей. Ценность экспедиции — в ее подлинности во всем: в приключениях, в воспоминаниях, встречах и знакомствах с другими настоящими людьми, в экологически чистых продуктах питания, добытых самостоятельно. Экспедиция — это возможность прикоснуться к сказке, к мечте. А еще экспедиция — это продолжение жизни. Недавно я познакомился с человеком, который живет на яхте. Ему 68 лет, но он очень молодой. И останется таким, пока будет плавать на яхте.

СФ: Какова коммерческая цель всего этого?

АК: Мы строим глобальный мировой бренд. В гонке будут участвовать иностранные команды. На каждой из машин будет размещен логотип «Экспедиции». В марте этого года мы проехали по маршруту Москва—Владивосток и «поставили» трассу. Я и еще пять сотрудников «Руяна» за 12 дней пересекли всю страну на двух джипах. Мы останавливались в крупных городах и давали пресс-конференции. И все местные каналы рассказали про нас. Уже сегодня, например, в Иркутске узнаваемость бренда «Экспедиция» стопроцентная. Капитализация бренда в этом регионе выросла значительно. Понимаете, мы не работаем за деньги. Но именно потому много зарабатываем. Мы куражимся, и чем больше куражимся, тем больше зарабатываем.

СФ: И сколько вам принесет кураж на «Экспедиции-Трофи»?

АК: Я думаю, что уже в следующем году «Экспедиция-Трофи» принесет прибыли больше \$5 млн. Но это будет не самоцель, а следствие всенародной увлеченности этой гонкой. **СФ**

КЕЙТЕРИНГ БЕЗ ГРАНИЦ

Маркетинг надежно закрепился в российском бизнесе. Успешные компании уже выстроили или выстраивают свою интегрированную систему маркетинговых коммуникаций. Помимо материальной составляющей, включая узнаваемый логотип, фирменные цвета и прочую визуальную атрибутику, такая система содержит в себе и неосознаваемые компоненты. Это восприятие компании ее клиентами и партнерами и впечатление, которое компания стремится произвести.

Такое восприятие формируется в большой степени при личном знакомстве, то есть при встрече с представителями компании в офисе, на презентации, на выставке, на пресс-конференции. «У вас никогда не будет второй возможности произвести первое впечатление». Соответственно, особую важность приобретает обстановка, в которой проходит контакт с компанией, и организация питания в частности.

Компании также стремятся поддерживать лояльное отношение своих сотрудников. Для этого используют самые разные приемы: организуют совместный отдых персонала, выезды на корпоративные барбекю летом и новогодние праздники зимой. Можно проводить специальные мероприятия для

трудности с постоянными клиентами. В то же время клиенты предъявляют к кейтерингу все более высокие требования и подталкивают компании к расширению спектра услуг.

Что именно Вы предлагаете своим клиентам?

Ресторан «ЛаньЧ» продвигает на рынке концепцию «Кейтеринг без границ». Ее суть в том, что мы не ограничиваем клиента ни количеством гостей, ни выбором блюд, ни форматом мероприятия, ни местом или временем его проведения, ни оформлением площадки, ни содержанием развлекательной программы.

Прежде всего мы предлагаем широкие кулинарные возможности. В базе ресторана «ЛаньЧ» более тысячи блюд различных категорий: банкетные, фуршетные, для коктейля, десерты. Среди всего этого разнообразия есть блюда европейской, латиноамериканской, русской, средиземноморской, грузинской и многих других кухонь. На каждое мероприятие составляется индивидуальное меню, в котором фантазия клиента не ограничена ничем, кроме его возможностей, нашего ассортимента и законов кулинарного искусства. Новые блюда

дании переговоров, профессиональных форумов, дилерских конференций, семинаров и прочих деловых мероприятий наших клиентов. Ресторан также сотрудничает с организаторами показов мод, торжественных церемоний, конкурсов, наградений. Особое место занимает обслуживание выставок. Ресторан «ЛаньЧ» является официальным партнером ряда культурно-выставочных комплексов и крупных выставок, для которых он проводит мероприятия на стендах экспонентов. Другую группу заказов составляет организация внутрикорпоративных мероприятий – летних барбекю, новогодних праздников и юбилеев.

Для наших клиентов профессиональный кейтеринг – часть имиджа, и мы стремимся соответствовать такому отношению. В частности, фирменная символика и стиль клиента, его корпоративные цвета обязательно находят свое отражение в оформлении столов и помещений, где проходит мероприятие. Это могут быть специальные цветочные композиции, столовый текстиль в фирменных цветах клиента и прочие аксессуары.

Где работает ресторан «ЛаньЧ»?

Практически везде, где это воз-

можно. Разумеется, чтобы организовать прием на пять-шесть тысяч человек, нам потребуется несколько больше времени, тем не менее это решаемая задача. Ресторан «ЛаньЧ» регулярно проводит и камерные банкеты на 50 человек в старинных особняках, и фуршеты на несколько тысяч персон в Гостинном Дворе и на других площадках.

Основные ресурсы ресторана – это производственная база, персонал и транспорт. «ЛаньЧ» имеет собственное мощное производство и штат поваров, которые в состоянии готовить самые крупные мероприятия. Разработкой новых блюд или адаптацией ресторанных блюд для выездного обслуживания занимается технолог. С клиентом работают менеджеры по проведению мероприятий, каждый из которых ведет проект от начала и до конца и обязательно присутствует на мероприятии, контролирует соблюдение регламента, решает текущие вопросы.

Доставка продуктов для приготовления блюд, оборудования и персонала на мероприятие производится собственным транспортом. В своей работе ресторан «ЛаньЧ» использует собственную фарфоровую посуду ресторанного класса, профессиональное стекло,



топ-менеджмента, где также необходима профессиональная организация питания.

Таким образом, услуги по организации питания или кейтеринг становятся одним из элементов маркетинговой коммуникации компании, направленной как во внутреннюю, так и во внешнюю среду. Что такое современный кейтеринг, рассказывает директор ресторана выездного обслуживания «ЛаньЧ» А.С. Парамонов.

Как развивается рынок кейтеринговых услуг в России?

Это относительно молодой рынок, на котором существовал большой неудовлетворенный спрос. До 90-х годов предложение кейтеринговых услуг современного уровня в России полностью отсутствовало. Когда на рынке появились первые кейтеринговые компании, включая «ЛаньЧ», перед ними стояла задача продемонстрировать потенциальным клиентам все преимущества своих услуг. И это вполне удалось.

Сейчас кейтеринг живет в условиях жесткой конкуренции, крупные игроки сами способствуют развитию рынка, предлагая более качественные услуги. Мы ищем новые ниши на рынке, расширяем со-



в ассортименте ресторана «ЛаньЧ» появляются регулярно.

Продукты для приготовления блюд доставляются к месту проведения мероприятия вместе с профессиональным ресторанным оборудованием, а сами блюда доводятся до готовности на месте перед началом торжества. Приготовление некоторых блюд на летних барбекю становится настоящим шоу, которое разворачивается на глазах у гостей.

В рамках концепции «Кейтеринг без границ» мы предлагаем комплексную услугу – организацию мероприятия «под ключ», что включает в себя подбор и аренду площадки, декорирование столов и помещения, предоставление мебели, доставку и приготовление блюд, а также обслуживание мероприятия. Минимальная сумма заказа при этом составляет девять сот долларов США. По желанию клиента мы организуем развлекательную программу, доставку гостей и охрану мероприятия.

В каких ситуациях клиенты пользуются вашими услугами?

Поводы для обращения к ресторану «ЛаньЧ» бывают самые разные. Мы регулярно участвуем в прове-



можно. Кейтеринговая компания обязана быть мобильной. Мы не признаем границ и в географическом смысле. Ресторан «ЛаньЧ» проводит мероприятия в офисах, в выставочных комплексах, спортивных сооружениях, киноконцертных залах, на теплых дорогах, на открытом воздухе в подмосковных лесах, на берегах рек и озер. Некоторым клиентам, имеющим производственные мощности в Московской области, особенно нравится, что мы можем проводить мероприятия для большого числа гостей прямо у них на производстве. Московская область – это не предел. Ресторан «ЛаньЧ» имеет опыт проведения мероприятий в других регионах, например в Ярославле и на Валдае.

Как организуется работа кейтеринговой компании?

Наши ключевые преимущества – это опыт, накопленный с 1997 года, и мощные производственные ресурсы. Бизнес-процессы ресторана отработаны до совершенства, поэтому мероприятия любого масштаба мы организуем оперативно и на самом высоком уровне. Заказы на мероприятия принимаются за 48 часов до начала их проведе-



банкетную мебель и текстиль. Оборудование базируется на специально оборудованном складе, там же расположены мощности по мойке и сушке посуды. Текстиль в обязательном порядке проходит стирку и химчистку после каждого мероприятия.

Имея такие ресурсы и опыт, какое положение ресторан «ЛаньЧ» занимает на рынке?

Ресторан «ЛаньЧ» входит в число крупнейших игроков московского рынка кейтеринга, на котором наша доля составляет около 15%. Весь рынок при этом оценивается в 50 миллионов долларов США. Последние два года обороты ресторана стабильно росли на 50% в год. Мы рассчитываем сохранить эту динамику за счет привлечения новых клиентов и расширения сотрудничества с постоянными партнерами, на которых у нас приходится до 70% заказов. Будем более активно работать на региональном рынке. Сейчас ресторан готовится к летнему сезону, а потому приглашаем всех на наши барбекю, где вы сможете лично увидеть, что такое «Кейтеринг без границ».

www.catering-lunch.ru



Чешский десант

Главный управляющий директор Альфа-банка Петр Шмида начал формировать свою команду, причем из бывших коллег и соотечественников.

Директором по финансовому планированию и контролю банка стал американец Тодд Эспозито, бывший коллега Петра Шмиды (на фото) по работе в GE Capital Global Consumer Finance, должность директора по операционной деятельности занял Мирослав Бублик, который до этого был директором по бизнес-технологиям McKinsey & Company в США и Чехии. Директором по организационному развитию Альфа-банка стал Петр Шврчек, до этого занимавший должность директора по персоналу чешского и словацкого подразделений SAB Miller. «Эти назначения соответствуют политике Альфа-банка привлекать ключевых специалистов не только с российского рынка, но из-за рубежа», — говорит заместитель руководителя пресс-службы Альфа-банка Наталья Докучаева. Шмида пришел в Альфа-банк в ноябре прошлого года. С его подачи в начале весны были уволены руководитель розничного блока Мачей Лебковски, зампреды правления Марина Савельева и Павел Горбачев, а также член правления Игорь Согин. Тогда же Альфа-банк покинули вице-президенты Вадим Юрко и Дмитрий Юрцвайг, отвечавшие за продвижение банка. «То, что топ-менеджмент Альфа-банка будет обновлен, стало понятно еще тогда, — считает гендиректор компании «АВК-Аналитика» Светлана Пальянова. — Директор по финансовому планированию и контролю и директор по организационному развитию — ключевые фигуры, чья задача состоит в построении прозрачной и эффективной модели бизнеса. С приходом профессионалов, имеющих опыт работы в Восточной Европе, бизнес станет понятнее для западных инвесторов». «Приводить людей, которых знаешь лично — право каждого менеджера, — говорит Дмитрий Юрцвайг, исполнительный директор по маркетингу и бренд-менеджменту «НИКойла». — Безусловно, все новые топ-менеджеры знают, как работать в рознице, однако им придется столкнуться с российской действительностью, которая довольно сильно отличается от западной».

Трое за одного

Место погибшего в марте Стивена Кертиса, управляющего директора Group Menater, разделят три специалиста по праву — Кевин Бромлей, Николас Киллинг и Тим Осборн.

КООПЕРАЦИЯ

Они будут совместно руководить операционной деятельностью Group Menater и попробуют защитить активы ЮКОСа. Пока неизвестно, будет ли один из них иметь право решающей подписи или новым директорам придется ставить сразу три подписи под каждым документом. Это было бы несколько затруднительно, так как они живут в разных местах: Кевин Бромлей, директор трастовой компании IFG International Limited, — на острове Мэн, частный юридический консультант Николас Киллинг — на Гибралтаре, а старший партнер юридической компании Wiggan Osborne Fullerlove Тим Осборн — в Челтенхеме. В любом случае, усилия новых управляющих директоров по спасению ЮКОСа могут оказаться напрасными, так как неприятия на компанию вальтятся одна за другой. На прошлой неделе ЮКОС получил уведомление о возможном дефолте по кредиту на сумму \$1,6 млрд. Ранее подобное уведомление от группы банков поступило по кредиту в \$1 млрд. Кроме того, в ЮКОСе прошли обыски в рамках дела о неуплате налогов совместно с компанией «Самаранефтегаз». Сумма иска по этому делу может достичь 10 млрд рублей.

Иван Тырышкин снова финансист

Поработав в агробизнесе, экс-президент РТС Иван Тырышкин вернулся в более привычный для себя финансовый сектор.

ПРИСТАНИЩЕ

Теперь он занял пост старшего исполнительного директора в инвестиционном банке ОФГ. После приобретения 40% акций ОФГ немецким Deutsche Bank российская компания, по словам ее президента Ильи Щербовича, решила взять курс «на усиление позиций на российском фондовом рынке». Иван Тырышкин для выполнения этой миссии подходит как нельзя

лучше. На рынке ценных бумаг он проработал почти десять лет, причем с 2001-го по 2003 год был председателем биржи РТС, откуда вынужден был уйти из-за конфликта с ФКЦБ. Последние полгода он работал над развитием собственного бизнеса по торговле зерном и землей. Для этого Иван Тырышкин приобрел готовое предприятие «Вестарт», которое переименовал в ООО «Русское зерно». Видимо, заниматься хоть и не своим, но финансовым бизнесом ему показалось интереснее.

МТС пошла по стопам «Вымпелкома»

Бывший территориальный директор Gillette по странам СНГ и Балтии Игорь Столяров назначен вице-президентом по продажам и абонентскому обслуживанию МТС.

НАЗНАЧЕНИЕ

С приходом Столярова завершается управленческая реформа, в ходе которой на уровень вице-президентов были вынесены уже три позиции: вице-президентом по финансовым вопросам стал Николай Цехомский из «Ренессанс Капитала», а вице-президентом по ИТ — Сергей Асланян из ТНК-ВР. Помимо этого была введена должность директора по HR, которую занял Дмитрий Прохоренко из «М.Видео». По словам начальника пресс-службы МТС Павла Нефедова, на новой должности Столяров займется централизацией работы с массовыми, корпоративными и VIP-абонентами, а также сервисных служб. «Столяров — это оптимальный вариант, — говорит он. — Российские представительства международных компаний, как правило, занимаются в первую очередь продажами, а мы искали профессионала именно в этой области». МТС уже вторая компания, переманившая топ-менеджера из сектора FMCG: в прошлом году гендиректором «Вымпелкома» стал бывший региональный президент Mars по странам СНГ и Восточной Европе Александр Изосимов. «Сотовая связь становится массовой услугой, и в приходе менеджеров из смежных отраслей ничего удивительного нет», — считает менеджер по связям с общественностью «Вымпелкома» Артем Минаев.

дневник наблюдений



В АЛЬФА-БАНКЕ ПОЯВИЛИСЬ ТРИ НОВЫХ ИНОСТРАННЫХ ТОП-МЕНЕДЖЕРА | УПРАВЛЕНИЕ GROUP MENATER ПОДЕЛЯТ МЕЖДУ СОБОЙ ТРИ ДИРЕКТОРА | ЭКС-ГЛАВА РТС ИВАН ТЫРЫШКИН ПРИШЕЛ В ОФГ | ИГОРЬ СТОЛЯРОВ ИЗ GILLETTE ЗАЙМЕТСЯ ПРОДАЖАМИ В МТС | ЮРИЙ ПАВЛЕНКО ВЕРНУЛСЯ В «КОМСТАР» | ГЛАВА «ORACLE СНГ» БОРИС ЩЕРБАКОВ СТАЛ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТОМ КОРПОРАЦИИ ORACLE

На круги своя

После четырехлетнего перерыва в телекоммуникационную компанию «Комстар» возвратился ее бывший глава Юрий Павленко.

ВОЗВРАЩЕНИЕ

Правда, теперь он займет должность заместителя гендиректора значительно увеличившей масштабы деятельности компании. Юрий Павленко (на фото) проработал в «Комстаре» восемь лет — с 1992-го по 2000 год, после чего ушел на должность первого заместителя министра связи России. А в июне 2002 года Павленко встал у руля «Мегафона», но через год покинул компанию по неизвестным причинам, став «независимым консультантом». Конфликт между Павленко и менеджментом «Мегафона» обе стороны отрицают. В начале мая АФК «Система» осуществила слияние трех подконтрольных ей компаний —



ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ. -Ъ-

«Комстара», «МТУ-Информ» и «Телмос» в «Комстар-Объединенные телесистемы». У объединенной компании весьма амбициозные планы, и для их осуществления потребовалась «свежая кровь». За время работы Павленко в «Мегафоне» сотовый оператор успешно начал широкую региональную

экспансию, и, очевидно, этот опыт был бы весьма ценен компании, начинающей выход в регионы. По заявлению пресс-службы «Комстара», в новой должности Юрий Павленко будет курировать вопросы региональной политики, а также отвечать за лицензионное обеспечение деятельности компании, взаимодействие с регулирующими органами. Как сказал сам Павленко, в ближайшее время он начнет прорабатывать варианты развития бизнеса в Центральном регионе России.

ПРИЗНАНИЕ

Круг компетенции Щербакова останется прежним — развитие компании в России и странах СНГ. «Моей целью в Oracle было занять за три-пять лет лидирующие позиции по всем направлениям. Задачи достигнуты — продажи выросли в пять раз, и руководство оценило результаты работы», — рассказал господин Щербаков. До прихода в Oracle Борис Щербаков восемь лет работал на руководящих должностях в HP. С 1993 года он входит в топ-100 российской компьютерной индустрии. По мнению гендиректора компании BLM-Consort Михаила Богданова, это назначение означает признание высокого уровня российского менеджмента: «Российские специалисты часто возглавляют местные представительства. Но Борис Щербаков стал первым россиянином, назначенным вице-президентом крупной международной корпорации». **СФ**

Карьерный рост

Глава представительства Oracle в странах СНГ Борис Щербаков назначен вице-президентом головной компании. Он стал первым российским менеджером, занявшим столь высокий пост в крупной международной корпорации.

Я знаю, что вы будете делать этой весной.



Выбирать свой новый Opel. И, похоже, вам придется помучиться.

А все из-за небывалого многообразия комплектаций. Corsa Essentia с двигателем 1.0, Zafira Club с двигателем 1.6, Vectra Essentia с двигателем 1.6... Да, и еще. Цены на Opel начинаются от \$10990*, кредит 9%** годовых, а страховка «автокаско» — всего 5% стоимости***.



Opel. Движение к лучшему.

* Приведена цена модели Opel Corsa Essentia 1.0 с учетом НДС. Два года заводской гарантии. Товар сертифицирован.

** в долларах США (при подтвержденном и неподтвержденном доходе) на срок 36 мес. для Corsa, Astra, Vectra. Рассмотрение заявки 3-5 дн. Без комиссии за оформление. Первоначальный взнос: Corsa, Astra — 30%, Vectra — 50%. Оплата в руб. по курсу ЦБ РФ. Банки: Газпромбанк (лиц. ЦБ РФ № 354 от 13.11.01), Экстробанк (лиц. ЦБ РФ № 3052 от 16.06.99)

*** Страховые компании: Росно (лиц. 4026Д от 01.11.02), Прогресс-Гарант (лиц. 3670Д от 12.02.02). Предложение действительно до 30.06.04

Москва: Автоимпорт 118-34-10, Автоцентр МБЛ Моторс 900-11-01, Автоцентр Сити 937-21-41, Гема 775-77-75/4, Джентер 786-26-25, Кларус Трейдинг 388-21-01, Реутов Моторс 791-73-55, СИА-Север 785-03-82, Трейдинвест 7777-555, Тринити Моторс 796-96-46/50, ТЦ Кунцево Пта. 933-40-33; Санкт-Петербург: Атлант-М Балтика 103-0-103, Гема-Питер 324-01-00, Лаура 327-54-45; Екатеринбург: Автоцентр Глазурит 334-14-56; Елабуга: Елавоавтомаркет 3-34-34; Иркутск: СибАвтоЦентр 56-01-00; Казань: Делфо-Авто 70-96-11; Кемерово: Сибинпэкс 52-66-66; Красноярск: Атлант Моторс 65-77-73; Нижний Новгород: Центр-Авто 75-93-08; Новосибирск: СибТрансАвто 52-22-44; Пермь: Автоленд Лтд. 13-73-83; Ростов-на-Дону: Астра-Авто 73-22-66; Саратов: Саратов Моторс 64-74-69; Ставрополь: Альфа-Кар 39-00-11; Тольятти: МАРШ 509-300; Тюмень: Полос ДМ 416-444; Уфа: Авто-Стиль 31-98-43; Челябинск: Торговый дом "Джемир" 69-91-49.

КАССА



КАССА



БИЛЕТ

САМЫЙ ЛЕГКИЙ ПУТЬ



[МАРКЕТИНГ]

Что приходит в голову при слове «авиакасса»? Либо турфирмы, для которых продажа билетов — побочный бизнес, либо кассы аэропортов, вокзалов и авиаперевозчиков, где продаются далеко не все билеты, либо существующие еще с советских времен транспортные агентства или отдельные розничные точки, которые отличает соответствующий уровень сервиса и часто неудобное расположение. Всех этих недостатков постарались избежать создатели первой в России брендовой розничной сети по продаже авиабилетов «Билет». — Текст: Николай ДИЦМАН

«Билет» в первый ряд

Бизнес по продаже авиабилетов называется словом, забавно звучащим в русской транскрипции, — тикетинг (от ticket — билет). В 2002 году (итоги 2003-го еще не подведены) те, кто занимается тикетингом в России, продали 26,5 млн авиабилетов, из которых около 11 млн пришлось на международные рейсы, остальное — на внутренние. Подсчитать объем рынка в денежном выражении практически невозможно, так как участники рынка эту информацию не раскрывают. Однако по самым скромным подсчетам билетов в России продается минимум на \$2,5 млрд в год. Тем не менее рынок находится в зачаточном состоянии: ни о каких сетях, брендах и серьезных инвестициях речь не идет. Аналитик «Тройки Диалог» **Сергей Донской** объясняет отсутствие брендов тем, что участники рынка не могли обеспе-

чить единый уровень стандартов и сервиса, а это, по его мнению, является одним из основных требований к работе такой сети. Впрочем, в октябре 2003 года появился первый претендент на пустующую нишу — сеть «Билет».

Встреча у кассы

Создатели «Билета» **Нажия Мухутдинова** и **Андрей Козлов** встретились в офисе одной из столичных сетей по продаже авиабилетов. Госпожа Мухутдинова, которая работает в этой сфере уже около пяти лет, была сотрудником данной компании, а профессиональный маркетолог Козлов разрабатывал для этой сети стратегию продвижения. Однако его идеи отклика у владельцев компании не нашли. Удачливее оказалась Нажия Мухутдинова, давно вынашивав-

«Мы пришли к простой и понятной мысли: нужно создать удобную сеть, чтобы клиент мог купить билет и не запариться. Одним словом, удобство, возведенное в культ»



Первые помещения для сети «Билет» Нажия Мухутдинова искала просто: садилась в машину, осматривала офис, забраковывала и ехала искать новый

шая идею создания собственной розничной сети. Так и родился проект «Билет».

«Мы пришли к простой и понятной на первый взгляд мысли: нужно создать удобную сеть, чтобы клиент мог купить билет и не запариться. Одним словом, удобство, возведенное в культ», — вспоминает Андрей Козлов. — Ведь сейчас, если человеку нужен авиабилет, то это сразу проблема: где его купить, сколько времени потеряешь, не попадешь ли в перерыв». Еще одной идеей «Билета» стало повышенное внимание к брендингу. Андрей Козлов: *Я sigel и думал: когда я произношу слово «авиакасса», у меня не возникает никакого ответа, отзыва, а именно такой отзыв хотелось найти.*

Создатели «Билета» решили строить классическую розничную сеть, ориентированную на частных клиентов, отказавшись от корпоративных и чартерных перевозок, хотя, к примеру, рынок последних оценивается в \$500 млн в год. Причина в том, что продажа чартеров в корне отличается от идеи «билетного ритейла», который и намеревались создать партнеры. Проект назвали просто «Билет», чтобы сразу было понятно, что там продают. Были найдены инвесторы (их имена в компании не раскрывают), один из них согласился выделить под проект несколько миллионов долларов. Нажия Мухутдинова и Андрей Козлов стали наемными менеджерами: она — гендиректором, он — руководителем проекта.

Тикетинг предполагает довольно большой объем первоначальных затрат. Помимо аренды помещений, их переоборудования и т. д. существенных вложений требует покупка прав доступа к системам онлайн-бронирования и продажи. Кроме того, немало времени и средств уходит на обучение персонала умению пользоваться этими системами. Также авиаперевозчики требуют вносить залог за бланки билетов (в среднем \$1 — 2 тыс. за штуку) и четкой финансовой дисциплины. В итоге открытие одной точки обходится в \$50 — 100 тыс. — сумма зависит от размера помещения и необходимости проведения ремонта. А зарабатывают продавцы билетов на комиссии, которую получают от авиакомпаний (5 — 7%), и сервисном сборе (150 — 300 руб.). Создатели «Билета» рассчитывают вернуть вложенные в сеть средства за три года.

Билетный ритейл

Бизнес-план предусматривал создание сети из 20 точек в Москве до конца текущего года. Нажия Мухутдинова: *Помимо идеи, денег и некоего уровня доверия со стороны акционеров, не было больше ничего. И мы стали думать, как мы будем искать места, долго обсуждали, с чего начать: с периферии, а потом идти в центр или наоборот — из центра.*

Вначале партнеры просто ездили на машине по Москве в поисках помещений, сдающихся в аренду. Исходя из позиционирования «Билета» было решено, что все точки должны располагаться рядом с метро и автостоянкой. Еще одним требованием стала высокая проходимость в разное время суток. Варианты на вторых-третьих этажах, в подворотнях и подвалах отменялись сразу — по мнению партнеров, такие помещения не соответствуют формату полноценной розничной сети. Наконец одно подходящее помещение было найдено, и в октябре 2003 года открылся первый офис «Билета».

Концепция внутреннего оформления была основана на предоставлении посетителям максимума удобств. Решили, что офисы разворачивающейся сети непременно обязаны быть просторными и иметь большое количество касс, чтобы избежать очередей. Мебель заказали такую же, как в банках, позволяющую поставить сумку или портфель, убрали стеклянный барьер между клиентом и продавцом, чтобы создать более «доверительную» атмосферу.

Сразу же было решено, что кассы «Билета» должны работать круглосуточно — без перерывов на обед и выходные. «Экономически торговать ночью абсолютно невыгодно: на промежуток времени с 21.00 до 9.00 приходится около 5% продаж, а расходы те же, что и днем: зарплата, охрана, свет и т. д., — говорит Андрей Козлов. — Но мы же позиционируемся как самая удобная сеть, поэтому должны работать всегда. Простой пример: как-то ночью к нам в кассу пришел человек с собакой. Собака породистая, большая. Он с ней днем никуда не может попасть, так как все ее боятся. В итоге он от нас уже второй раз летает в Лондон».

«Мы спрашиваем: какое время вам удобнее, какой аэропорт? Народ буквально ошарашен: как это? Можно выбрать аэропорт? Можно выбрать время?»



Деньги в кассы, билеты в массы

Наверное, одной из основных сложностей, с которой столкнулась компания, стал поиск персонала. Основатели «Билета» хотели видеть в своих кассах молодых и контактных, но при этом профессиональных людей. Дело в том, что для универсальной продажи билетов необходимо знание как минимум двух основных систем бронирования — Gabriel (она используется для международных рейсов, а также для всех полетов «Аэрофлота») и «Сирены» (основной поток внутренних авиаперевозок). Большая часть агентств работает либо в одной, либо в другой. В итоге источником кадров для новой сети стали выпускники авиационных школ и сотрудники конкурирующих касс. Однако из трех-четырех претендентов берут только одного. Андрей Козлов: «Проблема в том, что мы хотим видеть не кассиров, а специалистов по продажам. Сейчас вам зачастую продадут не тот билет, который удобен, а который проще выписать. Например, вы заходите и говорите: хочу улететь в Анапу. Они говорят: есть билеты из Внуково в девять утра. А вы не хотите лететь из Внуково в девять утра! Они говорят: ничем помочь не можем. Дело в том, что во многих агентствах зарплата кассира зависит от цены билета, и будущему пассажиру постараются продать самый дорогой тариф из всех возможных. Поэтому мы никогда не будем строить такую систему мотивации. Пока у всех наших сотрудников фиксированные оклады, а в дальнейшем мы постараемся выстроить оптимальную систему, которая не будет зависеть только от продаж. Сейчас ситуация с авиаперевозками очень конкурентна. Только в Питер, например, больше десятка рейсов в день. И тем не менее на рынке все остается так же, как будто есть один „Аэрофлот“, один рейс в день и по одной цене. Не только кассиры, но и окружающие не понимают, что жизнь поменялась. Мы спрашиваем людей: какое время вам удобнее, какой аэропорт? Народ буквально ошарашен: как это? Можно выбрать аэропорт? Можно выбрать время?»

Сейчас в «Билете» работает около 70 человек, большую часть составляют кассиры. «Их задача — не просто продать человеку билет, а продать такой, который будет удобнее и выгоднее. Однажды наш сотрудник подобрал людям, которым нужно было лететь в Анапу, билеты через Краснодар, что обошлось рублем на 350 дешевле и оказалось гораздо удобнее», — рассказывает Нагия Мухутдинова.

Вывеска как медиа

Чтобы дистанцировать «Билет» от остальных касс, был разработан даже внешне новый для рынка фирменный стиль. Как правило, вывески авиакасс оформляются в бело-синих тонах, по мотивам логотипа «Аэрофлота». Однако Андрей Козлов решил использовать ярко-оранжевый цвет, на котором белыми буквами было бы написано название сети. И вывески точек, по его замыслу, должны представлять собой «постоянную рекламную кампанию». Поэтому они очень большие (8 — 14 метров длиной). Разра-

боткой логотипа и фирменного стиля занимались знакомые Козлова из агентства «Бегемот». Все «под ключ» обошлось примерно в \$20 тыс., и, как утверждают в компании, результат был впечатляющий. Нагия Мухутдинова: *Когда мы открывали первый офис, то обнаружили, что в том районе довольно много авиакасс. Прошло время, и когда мы привезли вывеску 14 метров длиной, всех остальных касс сразу видно не стало.*

К концу прошлого года у «Билета» было уже четыре точки, а сейчас — 12, разбросанных по всей Москве. Сейчас компания, по словам господина Козлова, в состоянии открывать три-четыре офиса в месяц, а для поиска помещений даже нанят специалист по недвижимости: «Мы просто поняли, что мест, подходящих нам по формату, в Москве крайне мало, и не можем себе позволить упускать их в условиях такого дефицита. Был такой случай: пока ехали до точки, ее уже забрал кто-то другой».

Как уверяют в компании, благодаря огромным и ярким вывескам удалось сразу же «разобраться» с небрэндованными конкурентами. Нагия Мухутдинова: *К примеру, в Южном Бутово была точка, которая разместила четырехметровый рекламный щит в районе метро — огромное конкурентное пре-*

**ПРАЗДНИКИ
ВЕЧЕРИНКИ
ПРЕЗЕНТАЦИИ**

**На теплоходах
по Москве-реке**

Развлекательные программы
Банкетное обслуживание
Аренда теплохода от 102 у.е. в час

Речные Круизы
судоходная компания

тел. 744-0006 **www.re4ka.ru**

«В сфере услуг, как только запускаешь массированную рекламную кампанию, получаешь наплыв людей. И ты сгораешь, таких примеров очень много»

имущество. А после того как мы установили восьмиметровую вывеску, к нам оттуда пришел кассир и говорит: «Вы у нас хлеб отобрали». Потом пришел во второй раз — и попросил взять его на работу.

Правда, однажды эта концепция дала сбой: компания открыла офис на Новом Арбате, но там продажи не пошли. Когда стали разбираться, выяснилось: причина в том, что, по выражению Андрея Козлова, улица оказалась «братской могилой»: там и так много больших и ярких вывесок, и логотип «Билета» просто потерялся.

Билет в один конец

В рекламу компания особенно не вкладывается, ограничившись несколькими перетяжками около своих офисов. Андрей Козлов объясняет это не отсутствием средств, а целенаправленной стратегией развития: *Мы не ставим перед собой задачу развиваться революционно, предпочитая эволюционную стратегию. Дело в том, что в сфере услуг, как только запускаешь массированную рекламную кампанию, получаешь наплыв людей. И ты сгораешь, таких примеров очень много.*

Такой эволюционный подход принес свои плоды: за полгода обороты достигли примерно \$400 тыс. (еще в ноябре они составляли около \$65 тыс.). Компания начала продавать и железнодорожные билеты (правда, пока они реализуются лишь в одном офисе). Дело в том, что из-за перераспределения полномочий между МПС и РАО «Российские железные дороги» установка специальных терминалов для продажи билетов (каждый обходится в \$3 тыс.) временно прекращена.

В планах «Билета» — до конца года открыть до 25 точек в Москве, а в дальнейшем стать самой крупной сетью столицы. О региональной экспансии речь пока не идет. «С Москвой бы справиться!» — смеется Нагия Мухутдинова.

Однако подрезать крылья только набирающему обороты бизнесу может разгоревшийся недавно конфликт между «Аэрофлотом» и другими авиа-

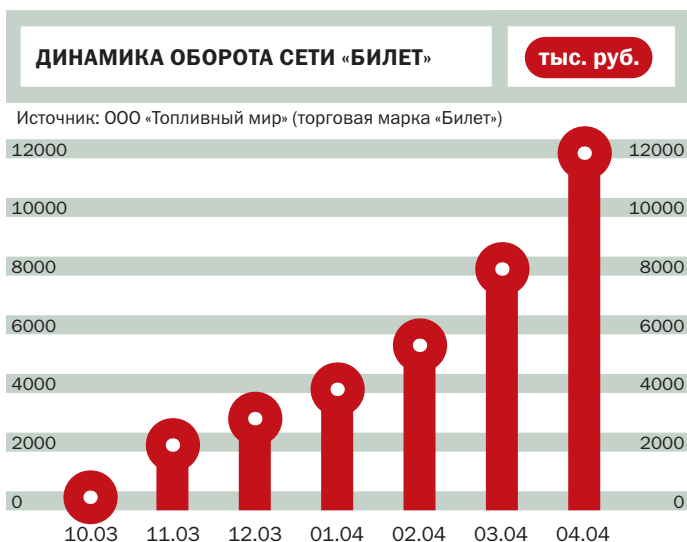
компаниями. Поводом стала односторонняя отмена крупнейшим авиаперевозчиком агентской комиссии, которая была заменена рекомендуемой розничной наценкой в 5%. Тем самым «Аэрофлот» поставил себя в особые условия по сравнению с другими российскими авиакомпаниями, чем последние, естественно, оказались недовольны.

Свое недовольство авиакомпания выразили через Торговую клиринговую палату (ТКП). Этот орган, созданный на осколки Министерства гражданской авиации СССР, выпускает универсальные бланки, на которых можно выписывать билет любого авиаперевозчика (они являются соучредителями палаты). Большая часть агентств работает не с отдельными авиаперевозчиками, а с ТКП.

Все члены ТКП продолжали торговать по старой схеме, а «Аэрофлот» попросил сделать для него исключение, но получил отказ. В итоге авиакомпания приняла решение о выходе из палаты, решив продавать билеты на свои рейсы самостоятельно. Ответ оппонентов последовал незамедлительно: в конце апреля было решено, что уполномоченные агенты ТКП могут продавать билеты только компаний — членов этой организации, то есть всех российских авиакомпаний, кроме «Аэрофлота». В случае если уполномоченные продавцы ТКП все-таки будут торговать «Аэрофлотом», они лишатся лицензии палаты. Жертвами конфликта уже стали несколько туристических компаний, в том числе достаточно известная на рынке «Инна-Тур».

«Аэрофлот» через некоторое время восстановил старую систему агентских вознаграждений на внутренних рейсах, однако разрешению конфликта это пока не помогло. Как считают эксперты, война между «Аэрофлотом» и ТКП может привести к непредсказуемым последствиям для рынка: на авиакомпанию до сих пор приходится 11,5% внутренних и около 50% международных перевозок. Как философски заметил представитель «Мострансагентства», занимающегося продажей билетов, «на рынке наступили трудные времена».

С ним соглашается и Ирина Тюрина, пресс-секретарь Российского союза туриндустрии: *Сейчас не лучшее время для выхода на рынок. ТКП путем контрольных закупок уже отключила от своих систем бронирования несколько крупных операторов, так что определяться, с кем ты, в любом случае придется. Кроме того, на мой взгляд, отсутствует ниша. Сейчас авиакасс больше, чем булочных, и чтобы новая сеть смогла стать настоящим брэндом, ее создателям придется очень серьезно вложиться в продвижение и открывать офис буквально на каждой улице.* Однако Андрей Козлов не склонен драматизировать ситуацию: «Хочется верить, что все это не отразится на перспективах растущего рынка авиаперевозок. Что же касается наличия ниши, то я уверен: если у нас будет лучше и удобнее, мы сможем сформировать круг лояльных посетителей, а, согласно статистике, средний пассажир, с учетом членов семьи, за всю жизнь тратит на билеты около \$30 тыс.». **СФ**



[МЕНЕДЖМЕНТ]

Сложные упрощения Synergenta



ЧТОБЫ ПРЕДОТВРАТИТЬ КРИЗИС И ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА, ГРУППА КОМПАНИЙ SYNERGENTA РЕШИЛА УПРОСТИТЬ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ — ЛИКВИДИРОВАТЬ ЦЕНТРАЛЬНЫЕ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА, РАЗВИТИЯ, ФИНАНСОВ И ПЕРЕДАТЬ ИХ ФУНКЦИИ В ТОРГОВЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ. РЕОРГАНИЗАЦИЯ ПОЗВОЛИЛА SYNERGENTA УДЕРЖАТЬ 25% РЫНКА CAR AUDIO — ОСНОВНОГО НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ БИЗНЕСА. Текст: Наталья Перцова

История ГК Synergenta началась в 1993 году с образования компании «Русская игра». До 1996 года эта фирма отличалась относительно узкой специализацией — была дистрибутором на рынке аудио- и видеотехники, в первую очередь car audio. В 1996 году, после присоединения рекламного агентства Symbol, был образован холдинг, который получил название Synergenta. Год спустя в объединении появились компания Sound Lab, специализирующаяся на тюнинге и установке автомобильных аудиосистем, и «Архитектурная электроника» — разрабатывающая новую для российского рынка тех лет концепцию «умного дома» (видеонаблюдение, управление микроклиматом, освещением, бытовой техникой и пр.). В 1998 году в группе компаний была создана «РГ сервис» — крупная сеть авторизованных сервис-центров, обслуживающих аппаратуру таких производителей бытовой электроники, как Pioneer, Kenwood, Sony и др. В 1999-м появилась торговая компания «Аура Сити» — специализированный дистрибутор осветительного оборудования. В 2000-м было создано и розничное направление — сети магазинов NEO и TokAtaka,

торгующих бытовой электроникой, а также сеть магазинов car audio — iCar.

Одновременно с появлением розничных сетей в холдинге началось реформирование структуры управления. Была создана штаб-квартира, где сосредоточились практически все функциональные службы, такие как ИТ, маркетинг и развитие, управление инфраструктурой и пр.

Кроме того, были сформированы дивизионы — Car (аудиотехника, связанная с автомобилями), Special (дорогая и очень дорогая эксклюзивная электроника), General (товары таких марок, как Sony и Pioneer), Service (консалтинг и сервис), дивизион венчурных проектов. Объединенные в дивизионы стратегические бизнес-единицы (СБЕ) холдинга, в свою очередь, делились на непосредственно связанные с бизнесом и специализирующиеся в основном на внутрихолдинговых услугах (рекламное агентство, консалтинговая, транспортно-экспедиционная компания). При этом часть функциональных задач, к примеру тактический маркетинг (несложные рекламные кампании, не слишком масштабные маркетинговые

мероприятия), подразделение выполняли самостоятельно. Другую часть выполняли по их заказам центральные функциональные службы (ЦФС) штаб-квартиры.

Для координации деятельности ЦФС и СБЕ появились комитеты — постоянно действующие и координационные. Постоянно действующие комитеты, например по маркетингу, заседали раз в две недели. В них участвовали представители соответствующих направлений бизнеса центральных служб и бизнес-единиц. Координационные (или «проблемные») собирались тогда, когда возникала проблема, которую можно было решить силами нескольких служб и СБЕ. В такие комитеты входили все, кто был связан с проблемой.

Со временем в холдинге появилась еще и проектная система. Уже в 2002 году любая бизнес-инициатива приобретала форму проекта. «В начале 2003 года представители дивизиона Car решили, что настало время выйти на рынок тюнинговых аксессуаров, — рассказывает Борис Афанасьев, вице-президент дивизиона автомобильной электроники (Car). — Они разработали инвестиционное предложение, доказали, что рынок тюнинга —

перспективное направление и выходить на него необходимо масштабно — и тем компаниям, которые занимаются эксклюзивной техникой, и тем, кто продает более массовый товар. В итоге была создана рабочая группа из пяти человек — представителей ЦФС маркетинга и дивизиона Car».

Увлеченные стратегией

К началу 2003 года Synergenta занимала на российском рынке car audio лидирующие позиции. По словам **Елены Муловой**, директора общественных связей Ассоциации торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК), доля компании в этом сегменте составляла 25%. Однако быстрое развитие породило и ряд проблем.

В отношениях между «коммерсантами» (представителями бизнес-подразделений), с одной стороны, и функциональными управленцами и консультантами, с другой, часто возникало непонимание. Проблема заключалась в том, что за маркетинг и развитие отвечали не коммерческие, а функциональные службы. «Функционалы» и «коммерсанты» часто расходились во мнениях о развитии компании.

В компании писали программы стратегического развития на десять лет вперед. Это занимало столько времени и сил, что текущие вопросы уходили на второй план



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Анатолий Милуков,
главный управляющий
директор «Альфа-
Капитал»

«Любой централизации есть пределы»

— В жизни любой компании всегда есть время для централизации и децентрализации. Если на определенном этапе пришло время, когда HR-служба больше не в состоянии эффективно рекрутировать людей в рамках, к примеру, разрастающегося бизнеса, зачем ее содержать — лучше упразднить и создать что-то другое. Сейчас бизнес настолько быстро меняется, что любой централизации есть пределы.

Если бизнес становится все более независимым, то дезинтеграция может принести определенную пользу. В условиях меняющихся рынков сбыта, изменений в потребителях и характере рынка труда компании иногда вынуждены давать своим бизнес-единицам больше свободы и возможностей самим оперативно реагировать на те или иные ситуации. Но надо понимать, что в случае дезинтеграции фиксированные издержки все равно возрастают. Вы же не можете, к примеру, полностью избавиться от функции HR? Если на предприятии четыре цеха, и консультанты советуют руководству ликвидировать один из них по причине его убыточности, то все административно-хозяйственные издержки, которые нельзя сократить, непременно распределятся по трем оставшимся цехам. В результате становится убыточной та бизнес-единица, на которую было переложено больше всего издержек. Если мы снова сокращаем убыточный цех, получаем замкнутый круг. В теории это называется «мертвая спираль». Кроме того, если вы передаете одну из функций бизнес-подразделений, на деле у вас создается огромное количество маленьких отделов, которые все же потребуют дополнительных вложений. Рано или поздно внутри них может снова появиться отдельный человек, который будет заниматься этой функцией, и мало-помалу разрозненные элементы начнут снова интегрироваться. Если это происходит с HR-службой, скорее всего так и будет. Ведь кадры требуют к себе постоянного пристального внимания.

Почему-то на Западе мы не видим огромного количества компаний, которые уничтожают функциональные подразделения. Напротив, все только централизуется, и бизнесы, особенно в финансовой сфере, постоянно объединяются. И все они занимаются тем, что сокращают издержки прежде всего за счет централизации функциональных подразделений. Хорошие функционалы во всем мире большая редкость. А если у вас десять бизнес-подразделений и вы дезинтегрируете по ним одну функцию, то получаете десять посредственных менеджеров внутри каждого отдела.



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Еще одной причиной напряженности стала разница субкультур коммерческих служб и специалистов по развитию. Оказалось, что представители разных подразделений говорят «на разных языках» и с трудом понимают друг друга.

Другой большой проблемой стало «увлечение страте-

Топ-менеджеры Наталья Привалова, Сергей Бутузов и Борис Афанасьев (слева направо) признают, что на каком-то этапе группа Synergenta слишком увлеклась развитием

гией». В компании разрабатывали планы, писали программы стратегического развития на десять лет вперед, и это

«Я понимал, что определенные перемены необходимы, но даже для меня масштаб преобразований оказался неожиданным»



занимало столько времени и сил, что текущие вопросы зачастую уходили на второй план.

Еще одним проблемным полем оказалась система управления проектами. К 2003 году число инициированных проектов значительно превысило число законченных. Через один-два месяца после старта проектов начинали «зависать», этап стагнации мог длиться год и больше. Сложности с проектами в первую очередь были связаны со стремлением достичь идеального качества управления там, где можно было обойтись «приемлемым» уровнем. Все это усложняло жизнь тем, кто в этих проектах участвовал, вызывало у них разочарование в системе.

Большие перемены

«Точкой кипения» и поводом для серьезных изменений стала неожиданная приостановка работы в ноябре 2003 года логистического направления холдинга, вызванная внешними факторами. Практически месяц простоя принес компании значительные убытки. Тогда руководство Synergenta впервые серьезно задумалось об эффективности деятельности холдинга. «Мы решили оценить эффективность наших проектов развития и их текущее и перспективное влияние на бизнес», — рассказывает **Сергей Бутузов**, президент ГК Synergenta. — И цифры нас не устроили. Пришлось сделать вывод: мы слишком увлеклись развитием». Было решено сконцентрироваться на ключевой области деятельности — торговле потребительской электроникой, а для упрощения взаимодействия структур внутри холдинга усилить «вертикализацию».

Так начался первый этап реорганизации ГК Synergenta. Управляющая компания NTT была ликвидирована, управление розничными сетями передали в соответствующие продуктовые дивизионы. Место

штаб-квартиры холдинга заняла существенно «похудевшая» УК Synergenta. Итогом изменений в Synergenta стало сокращение около 150 сотрудников (осталось около 600) и приостановление большинства проектов развития.

Непрофильное расставание

Сокращение горизонта стратегического планирования и появление краткосрочных проектов, позволяющих решить ситуацию здесь и сейчас, уже к началу 2004 года дало первые положительные результаты. Так, в начале года начала активно развиваться сеть магазинов «Академия домашнего кинотеатра» (в которых Hi-Fi оборудование от разных производителей продается под одним дополнительным брэндом) — это направление появилось в Synergenta еще в 2000 году. В формате «Академии» открыто 15 новых магазинов в Москве и регионах. Итоги 2003 года показали, что, несмотря на сокращение процессов и служб, план продаж в целом по холдингу был выполнен.

Открытые успехами руководители Synergenta решили в 2004 году продолжить изменения. Второй этап реорганизации проходил с марта по май. Была ликвидирована управляющая компания Synergenta, ее функции — в том числе маркетинг, финансы и др. — были переданы в бизнес-дивизионы и службы. При этом примерно десять менеджеров УК оказались «не готовыми к изменениям» и были вынуждены покинуть компанию. «Перед началом реформы приходилось долго беседовать с каждым топ-менеджером», — рассказывает Сергей Бутузов. — Некоторые оказались не готовы к тому, что изменения должны произойти в первую очередь в их головах. С людьми расставаться намного труднее, чем с деньгами. И все же, когда видишь, что человек не хочет ме-

няться, остается единственным выход — расставание». Оставшимся менеджерам изменения тоже дались нелегко. Борис Афанасьев: «К моменту реорганизации я понимал, что определенные перемены необходимы, но даже для меня масштаб преобразований оказался неожиданным».

Кроме этого, холдинг начал избавляться от непрофильных активов. Так, было продано рекламное агентство, которое раньше входило в состав группы.

Одной из задач второго этапа изменений стало обеспечение прозрачности всех происходящих перемен. «У Synergenta большое количество партнеров, — говорит исполнительный вице-президент группы компаний **Наталья Привалова**, — и основной мо-

ей задачей было донести до них информацию о происходящих у нас изменениях, разъяснить позиции и видение дальнейшего развития».

В итоге преобразований, по словам представителей РАТЭК, рыночная доля холдинга практически не изменилась. Сейчас в Synergenta начался новый этап реорганизации — он проходит в дивизионах компании. Бизнес-подразделения осваиваются с новыми, дополнительными функциями, комплектуют штаты, вводят новые процедуры и учатся решать те проблемы, которые раньше за них решали другие. Но насколько успешно закончится этот этап, с какими потерями и приобретениями компания завершит глобальную реорганизацию, покажет время. **СФ**

современные

**БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ**

форум
интеллектуальных
услуг и бизнес решений

12-14 октября 2004
Бизнес-комплекс "Царев сад"
Москва

К участию в форуме приглашаются компании-поставщики услуг в областях:

- Финансы
- Право
- Консалтинг
- Аудит
- Оценка
- Маркетинг
- Рекрутинг
- Коучинг
- IT-Консалтинг
- Менеджмент

E-mail: info@sbtforum.ru
<http://www.sbtforum.ru>
 телефон: 722 57 72
 8 916 144 65 73

Информационная поддержка:

Эксперт-РА
РЕГИСТРОВЫЙ АГЕНТСТВО

ИСКУСТВО
УПРАВЛЕНИЯ

Секрет Фирмы
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

РАССТОЯ
РАДИА ГАЗЕТА... ВСЕГДА С ВАМИ!



Нефинансовое сопротивление

Неподчинение руководства Содбизнесбанка представителям власти определило его судьбу. Возможно, банк больше никогда не вернется к нормальной работе.

Конфликт начался совершенно неожиданно. Назначенную после отзыва у Содбизнесбанка лицензии временную администрацию из числа сотрудников ЦБ просто не пустили в здание банка. Не имеющие на руках судебного решения о признании внутри (не рассчитывая на сопротивление, в ЦБ сочли, что достаточно будет его собственного решения) представители Банка России смогли только констатировать неприятие сложившейся ситуации для вкладчиков. «У нас есть серьезные опасения, что руководство банка, лица, якобы говорящие от имени банка, распорядятся остающимися там активами незаконно и неправомерно, в результате чего пострадает гораздо большее количество людей, чем могло бы при ином развитии событий», — отреагировал на происшедшее первый зампред ЦБ Андрей Козлов. По мнению аналитика «Тройки Диалог» Сергея Донского, действия обвиняемого в отмывании «грязных денег» и даже финансировании терроризма банка настораживают. «Если он так активно сопротивляется, значит, ему есть что скрывать», — отметил аналитик. Видимо, такие же опасения разделяют и вкладчики Содбизнесбанка, которые даже попытались устроить на прошлой неделе несанкционированный митинг перед его зданием. Между тем в самом Содбизнесбанке утверждают, что все их действия направлены на то, чтобы продолжить работать в нормальном режиме, вернуть лицензию и выплатить вкладчикам все их деньги. Правда, судя по настрою ЦБ, этим планам не суждено осуществиться. Андрей Козлов заявил, что будет добиваться ликвидации банка в суде, а всех топ-менеджеров включить в «черный список» ЦБ наряду с другими недостойными работать в банках гражданами.

«Траст» и «МЕНАТЕП СПБ» проданы

Команда топ-менеджеров банков «Траст» и «МЕНАТЕП СПБ» во главе с председателем совета директоров обоих банков Ильей Юровым выкупила у Group Menatep 99,35% акций «МЕНАТЕП СПБ» и 68,38% акций «Траста».

СДЕЛКА

С учетом оставшихся 30% «Траста», которые и так принадлежали менеджменту, теперь команда Юрова контролирует почти 100% акций банков. «Мы сделали исключительно верный шаг в развитии бизнеса», — говорит Юров. — Дело ЮКОСа сильно не повлияло на финансовую устойчивость банков, хотя и затронуло их бизнес, в большей степени «МЕНАТЕП СПБ». Мы начнем строить новую репутацию, связанную исключительно с нашей способностью вести бизнес и зарабатывать без опоры на что-либо».

«Траст» и «МЕНАТЕП СПБ» всегда считались «карманными» банками. По оценкам руководителя аналитического отдела ИК «Финанам» Сергея Аринина, на ЮКОС приходилось до 30% привлеченных банками средств. Такая зависимость имела и обратную сторону: с началом дела ЮКОСа дела у банков пошли не лучшим образом. Суммарные активы «МЕНАТЕП СПБ» и «Траста» снизились вдвое (до 63,7 млрд рублей), а частные депозиты — на треть (2,8 млрд рублей). «Банки не могут нормально развиваться в условиях жесткой конкуренции при наличии у материнской компании таких бизнес-рисков, как у Group Menatep», — считает ведущий аналитик ИФ «Олма» Ольга Беленькая. — С другой стороны, акционеры ЮКОСа избавляются от непрофильных активов и аккумулируют средства для возможных выплат по иску МНС. Это подтверждается сокращением инвестиционной программы компании и недавним решением совета директоров отказаться от выплаты дивидендов на 6,6 млрд рублей». Сергей Аринин оценивает сумму сделки примерно в \$150 млн и прогнозирует, что в дальнейшем обе компании будут объединены в один универсальный банк, перспективы которого, правда, он считает сомнительными:

«„Трасту“ удалось занять неплохие позиции на рынке облигаций, но инвестбанком первого эшелона он так и не стал. А из-за того, что за объединенным банком будет тянуться шлейф МЕНАТЕПа, сомнительны и его перспективы на розничном рынке».

Летайте проще и дороже

«Аэрофлот» вступает в международный альянс авиаперевозчиков SkyTeam. Союз с крупнейшими игроками рынка позволит компании увеличить прибыль на \$20 млн в год.

ПЕРСПЕКТИВЫ

В SkyTeam входят такие авиакомпании, как Air France, Czech Airlines, Aeromexico, Delta Air Lines, Korean Air и KLM. Теперь к услугам «Аэрофлота» будут транспортные сети всех входящих в альянс игроков, что позволит снизить операционные расходы и увеличить пассажиропоток. Переговоры «Аэрофлота» со SkyTeam длились около трех лет. Опасения со стороны участников альянса вызывал низкий уровень сервиса и технического обеспечения российской компании. А акционеры «Аэрофлота» никак не могли решить, к какому альянсу примкнуть — SkyTeam или Star Alliance, главным участником которого являлась германская Lufthansa. Это крупнейший в мире альянс авиаперевозчиков, второе и третье места делят One World (British Airways и American Airlines) и SkyTeam. Однако неофициальным партнером Lufthansa в России является авиакомпания «Сибирь», к тому же Lufthansa в последние годы активно конкурирует в России с «Аэрофлотом». Возможно, это послужило дополнительным аргументом для последнего в выборе союзников.

Вступление «Аэрофлота» в SkyTeam мало отразится на внутренних авиаперевозках. Разве что компании придется оптимизировать обслуживание в аэропортах — в Шереметьево, например, время оформления пассажиров в два-три раза превышает нормативы членов альянса. Цена билетов на внутренних рейсах не изменится. Однако стоимость перелета на международных линиях может возрасти в разы. Уже сейчас в «Аэрофлоте» начали пересмотр

«СОДБИЗНЕСБАНК» ЗАКРЫТ ДЛЯ ВКЛАДЧИКОВ | МЕНЕДЖЕРЫ ПЫТАЮТСЯ СПАСИ «ТРАСТ» И «МЕНАТЕП СПБ» | «АЭРОФЛОТ» ВСТУПАЕТ В МЕЖДУНАРОДНЫЙ АВИААЛЬЯНС
АЛИШЕР УСМАНОВ СТАЛ ЕДИНСТВЕННЫМ ВЛАДЕЛЬЦЕМ НОСТА | «НИКОЙЛ» ОБЪЕДИНИТ СВОИ БАНКИ | ПРОТИВ NORTEL ВОЗБУЖДЕНО УГОЛОВНОЕ ДЕЛО



REUTERS

Летать «Аэрофлотом» окажется немногим дешевле, чем самолетами западных компаний

тарифов на международных рейсах. По заявлению руководства компании, цены на билеты будут всего на 5% ниже, чем у иностранных конкурентов на тех же направлениях.

Сталь в хорошие руки

Акции Орско-Халиловского металлургического комбината (бывший меткомбинат НОСТА) теперь сосредоточились в одних руках.

ПРИОБРЕТЕНИЕ Олег Дерипаска продал принадлежащие ему 50% акций своему партнеру Алишеру Усманову. Сумма сделки сторонами не разглашается, однако, по оценке независимых экспертов, она может составлять от \$250 млн до \$320 млн. По данным ИГ «Атон», Орско-Халилов-

ский меткомбинат занимает седьмое место по объему производства в России. Мощность комбината — порядка 4 млн тонн стали в год, а оборот предприятия в прошлом году превысил \$600 млн.

В 2001 году над комбинатом, принадлежащим предпринимателю Андрею Андрееву, нависла угроза банкротства, и его приобрели совместно «Нафта Москва», «Базовый элемент» и Millhouse Capital. Впоследствии Андреев пытался оспорить эту сделку в суде, но безуспешно. В течение двух лет НОСТА несколько раз перепродавалась, пока не была куплена ООО «Уральская сталь» (эта компания принадлежала на равных долях Олегу Дерипаске и Алишеру Усманову).

Узнать причины продажи пакета акций меткомбината у самого Дерипаски не удалось. На рынке же высказывают мысль, что этот бизнес ему был мало интересен, к тому же Орско-Халиловский меткомбинат — не самый выгодный актив. НОСТА выпускала продукцию, которую больше в России не производил никто, например, составляющие для строительства металлических мостов. Но все оборудо-

дование на предприятии устарело, и сейчас нужны значительные инвестиции, чтобы добиться эффективной работы. К тому же необходимо наладить поставки больших объемов сырья — руды и коксового угля, так как рядом с меткомбинатом нет ни одного обогащательного комбината.

Переход всех активов комбината в одни руки аналитик ИГ «Атон» Тимоти Маккачен оценивает положительно. «У Алишера Усманова есть возможность инвестировать в компанию», — считает он. — К тому же теперь на предприятии не будут возникать разногласия собственников, а ведь именно они не позволили в свое время меткомбинату развиваться и вовремя провести модернизацию».

«НИКойл» разрастается

Процесс объединения банков, подконтрольных ФК «НИКойл», близок к завершению.

КОНСОЛИДАЦИЯ В результате слияния ИБГ «НИКойл», «Уралсиба» и «Автобанк-Уралсиб» будет создан один из крупнейших банков страны. По словам исполнительного директора «НИКойла» Александра Вихрова, вопрос о слиянии банков включен в повестку дня собрания акционеров «Уралсиба», которое состоится в конце

июня, а в дальнейшем возможность объединения рассмотрят и акционеры ИБГ «НИКойл» и «Автобанка». От более детальных комментариев господин Вихров отказался, сославшись на то, что до решения собрания акционеров говорить о чем-либо бессмысленно. Тем не менее уже сейчас можно констатировать, что президент «НИКойла» Николай Цветков, судя по всему, достиг соглашения с властями Башкирии, которым принадлежит 22,5% «Уралсиба», о распределении акций в объединенной структуре. «Очень важно было учесть их мнение», — рассказал **СФ** источник, близкий к «НИКойлу». — Теперь надо решить, как произойдет слияние юридически: в виде объединения или присоединения. По оценкам руководителя банковского направления ЦЭА «Интерфакс» Михаила Матовникова, «Уралсиб», а именно это название получит новая структура, станет пятым банком страны по размеру активов (141 млрд рублей), шестым по капитализации (24 млрд рублей) и пятым по объему депозитов населения (27,7 млрд рублей). Тем самым «Уралсиб» обгоняет таких игроков рынка, как Росбанк вместе с ОВК или Банк Москвы. Более того, объединение с «Уралсибом» очень важно для «НИКойла» именно потому, что на базе «Автобанка» создать полноценный розничный банк невозможно. «Уралсиб» же располагает более чем 320 офисами в 70 городах России, а в Башкирии банк и вовсе контролирует 37,5% депозитов населения, уступая только Сбербанку. Всего же у трех банков «НИКойла» более 500 отделений. «Развитая розничная сеть в регионах — главное преимущество такого альянса», — считает старший аналитик Альфа-банка Наталия Орлова. — Сейчас самый интересный для банков сегмент — именно розничные продажи, которые позволяют



PHOTOPRESS

Олег Дерипаска избавился от обремененного проблемами бизнеса

ИБГ «НИКОЙЛ»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

ЧИСТЫЕ АКТИВЫ (МЛРД РУБ.)	32,990
КАПИТАЛ (МЛРД РУБ.)	6,492
ПРИБЫЛЬ (МЛРД РУБ.)	0,447

с35

получать большую доходность. Однако создать сильный розничный банк на базе «Автобанка» невозможно, так как у него слишком слабые позиции в этой области, большую часть оборотов им обеспечивают структуры «НИКойла». А вот на базе «Уралсиба» это вполне реально». А по мнению начальника отдела валютно-финансовых операций «Обибанка» Дениса Музычкина, это объединение иллюстрирует тенденцию к укрупнению отечественных банков, хотя и сейчас они еще очень слабы по сравнению с зарубежными коллегами: «В любом случае, это не последнее слияние, которое мы видим на рынке. Крупные игроки будут скупать региональных, и все они будут двигаться в сторону розницы».

Nortel ждет приговора

О технологии превращения убытков в прибыли компания Nortel будет рассказывать следователям. В Америке назревает очередной бухгалтерский скандал.



Процесс объединения банков, подконтрольных ФК «НИКойл», близок к завершению.

В результате слияния ИБГ «НИКойл», «Уралсиба» и «Автобанк-Уралсиб» будет создан один из крупнейших банков страны.

Объединение с «Уралсибом», располагающим более чем 320 офисами в 70 городах России, позволит «НИКойлу» построить полноценный розничный банк.

Регуляторы не дадут Nortel Networks жить спокойно

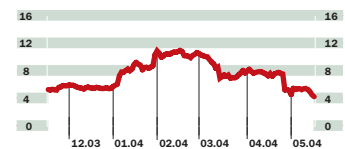
МАХИНАЦИИ

Один из крупнейших мировых производителей телекоммуникационного оборудования — компания Nortel Networks — находится под пристальным вниманием Американской комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC). Против компании возбуждено уголовное дело. На прошлой неделе ее руководство получило повестку от правоохранительных органов США о передаче следствию всех финансовых документов, а также бумаг, содержащих информацию корпоративной, кадровой и бухгалтерской отчетности, начиная с 1 января 2000 года. Никакой дополнительной информации, кроме подтверждения этого факта, ни представители власти, ни спикеры компании сообщать не стали. Между тем известие о запросе всех документов компании вызвало панику на фондовой бирже. После объявления этой новости акции Nortel упали на 6%, а аналитики стали предсказывать компании крах по сценарию WorldCom и Enron. Вообще же за последние несколько месяцев бумаги теле-

NORTEL NETWORKS

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	9,807
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	0,441
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	0,482
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 17.05.04 (\$ МЛРД)	13,873
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, ToSe (CAD)	



коммуникационной компании обесценились почти вдвое — на 44%, по данным Bloomberg. О проблемах с отчетностью Nortel сообщила сама еще в октябре прошлого года, заявив тогда, что начинается внутреннее расследование в отношении бухгалтерской отчетности, которая должна быть пересмотрена, поскольку составлялась некорректно. А в конце апреля появились первые жертвы расследования: Nortel отправила в отставку трех топ-менеджеров — главного исполнительного директора Фрэнка Дана, финансового директора Дугласа Битти и контролера Майкла Голлоули. Одновременно компании пришлось сообщить, что предположения о махинациях подтвердились: по данным предварительного расследования, удачное завершение первой половины 2003 года вовсе не было таковым. Хотя в отчетности фигурировали данные о чистой прибыли, на деле компания понесла в этом периоде чистые убытки. Практически одновременно с возбуждением уголовного дела против Nortel было завершено расследование по очень похожему делу против ее прямого конкурента — компании Lucent Technologies. Руководство последней обвинялось в завышении показателей доходности компании более чем на \$1 млрд. На прошлой неделе стало известно, что Lucent удалось договориться с властями. За допущенные нарушения закона компания заплатит штраф в размере \$25 млн. Правда, потери компании к одному штрафу не свелись. За три года следствия Lucent под нажимом SEC была вынуждена провести реструктуризацию, сократить десятки тысяч рабочих мест и даже закрыть несколько своих заводов. **СФ**

СЕКРЕТЫ УСПЕШНОГО ЛИДЕРСТВА: КЛЮЧ К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

3 июня 2004 года
Москва, гостиница «Золотое кольцо»
ул. Смоленская, д. 5

ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ВЫСШЕГО ЗВЕНА

В рамках конференции будет представлена уникальная программа «NOW-KNOW. Грани лидерства», которая позволит участникам лучше увидеть свои лидерские качества и определить пути их дальнейшего развития.

ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ

10.00–10.30	Регистрация
10.30–10.45	«Можно ли научить лидерству?» Подходы к обучению топ-менеджеров» Денис Лунев , консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»
10.45–11.05	«Второе дыхание в развитии лидерских навыков. Актуальность проблемы развития лидерского потенциала топ-менеджеров и ограниченность программ, предлагаемых на рынке консалтинговых услуг». Галина Галушко , начальник отдела по работе с персоналом «Спортмастер»
11.05–11.35	«Грани лидерства. Как развить в себе лидерский потенциал: от базового уровня к высшему пилотажу». Марк Розин , исполнительный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»
11.35–11.45	Открытая дискуссия. Вопросы-ответы
11.45–12.00	Кофе-брейк
12.00–14.00	Деловая игра «NOW KNOW: демоверсия». Деловая игра моделирует реальную деятельность топ-менеджмента. Благодаря разнообразным задачам, фокусированному наблюдению и последующей обратной связи каждый участник получает информацию о собственных сильных лидерских качествах. Знание своих сильных сторон позволит в дальнейшем наиболее эффективно использовать личные ресурсы и достигать максимальных результатов с их помощью.
14.00–15.00	Обед
15.00–17.30	Деловая игра «NOW KNOW: демоверсия» (продолжение) <ul style="list-style-type: none">• Вызов: стать первым среди равных• Желание развиваться: мотивирующая атмосфера деловой игры• Знание того, что развивать: информация о том, что является Вашей основной движущей силой, а что тормозом• Что делать, чтобы развиваться: индивидуальный план развития
17.30-18.00	Открытая дискуссия. Вопросы-ответы.

Участники семинара получают сертификаты.

Стоимость участия – \$260 (без учета НДС)

Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании посещает семинар бесплатно
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» – скидка 10%

Регистрация по телефонам: (095)771-6181, 771-6180, по факсу (095)771-6185

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

По e-mail: conference@sf-online.ru

Организаторы:

Секрет Фирмы



Информационные
спонсоры:

THE MIDDLE CLASS



[П Е Р С О Н А Л]

Бизнес — это столкновение интересов, в том числе и в рамках одной компании.

Поэтому в любой организации рано или поздно может возникнуть внутренний конфликт. Если его вовремя предупредить или грамотно разрешить спорную ситуацию, можно сократить потери от «военных действий». В ряде случаев ставки еще выше: речь может идти о спасении всей фирмы.

Однако бывают и конфликты, которыми лучше не управлять. — Текст: Наталья ПЕРЦОВА



Боевой HR

«Специальная комиссия Госдумы посвятила два часа рассмотрению трудового конфликта между руководством ПРК ЗАО «Москва-Макдоналдс» и местной профсоюзной организацией», — писали газеты в октябре 2000 года. Сразу после кризиса 1998 года недовольные понижением зарплаты работники «Москва-Макдоналдс» организовали профсоюз. Компания не захотела признавать новый орган. Профсоюзных деятелей лиша-

ли премиальных, сокращали им рабочие часы (оплата на предприятии почасовая) и т. п. Ни одна из сторон долгое время не шла на уступки. По факту телефонных угроз лидеру профсоюза «Москва-Макдоналдс» Наталье Грачевой Солнцевская районная прокуратура даже возбуждала уголовное дело (правда, виновных так и не нашли). Лишь после того как Минтруда пригрозило «Москва-Макдоналдс» массированными проверками

всех ее ресторанов, если фирма не пойдет на переговоры со своим профсоюзом, конфликт стал постепенно затухать.

Другой компании, разрабатывавшей программные продукты для банковской сферы, повезло меньше. На пике своей деятельности в 1997 году, когда клиентами фирмы были довольно крупные банки и даже нацбанк одной из республик РФ, между двумя учредителями — генеральным и техническим директорами — воз-

ник конфликт. Бывшие друзья не сошлись во взглядах на управление быстрорастущей компанией. Учредители пригласили консультантов, которым удалось сгладить противоречия. «Я несколько лет гордился тем, что разрешил такой конфликт», — говорит **Виктор Щукин**, генеральный директор GALLA Consulting Group, консультировавший в то время фирму. Но в 2002 году учредители, забыв советы консультантов, разошлись. Бизнес

Профсоюзных деятелей лишали премий, сокращали им рабочие часы. По факту телефонных угроз профлидеру прокуратура возбуждала уголовное дело



разделили на несколько независимых компаний — и в результате потеряли часть клиентов и рынков.

«Если в компании существует конфликт, руководители должны в первую очередь решить его, притом до конца, а потом уже заниматься всеми остальными делами», — утверждает Виктор Щукин. С ним согласны и другие консультанты, и многие практики, пережившие внутренние «войны» в своих организациях.

Как управлять до

Единого рецепта для предотвращения и погашения конфликтов нет. Многое зависит от конкретной ситуации, структуры компании, ее корпоративной культуры и т. п. Тем не менее существуют некие общие правила.

Прогнозирование включает в себя постоянный анализ общих и частных конфликтов, которые возникают или могут возникнуть в компании. Как правило, подобным анализом занимаются HR-менеджеры. Однако при погашении серьезных конфликтов, чтобы избежать рецидива, руководители компании или подразделения, в котором случился инцидент, также должны анализировать происходящее.

Предупреждение — следующий шаг после анализа. По словам **Гули Базаровой**, директора учебного центра компании «Центр кадровых технологий — XXI век», это любой вид деятельности, направленный на недопущение возникновения конфликта. Например, на стадии подбора персонала следует учитывать индивидуальные особенности людей. «Если посадить в одну комнату ярких интроверта и экстраверта, скорее всего конфликта не избежать», — говорит госпожа Базарова.

В компании «Пятерочка» при приеме на работу нового сотрудника его знакомят с принципами деятельности сети, ее традициями и историей.

Для этого проводятся специальные лекции в корпоративном учебном центре. Человека знакомят не только с его непосредственными обязанностями, но и с деятельностью отдела, в котором он будет работать, с деятельностью других подразделений. «Это не просто представление — вот Иван Иванов, а вот Петр Петров, —

Одно из эффективных средств предупреждения конфликтов — корпоративные правила и должностные инструкции. В компании «Вымпелком» разработаны и действуют соответствующие процедуры и внутрикорпоративные политики. Это заранее отсекает большое количество спорных моментов, например в области

тренингов. Это, по мнению Гули Базаровой, наиболее актуально для крупных компаний, использующих проектный метод работы. В небольшой фирме при переходе людей из проекта в проект предварительный тренинг не обязателен — люди хорошо знают друг друга и работают в рамках одной корпоративной культуры.

Этап командообразования при этом проходит достаточно мирно. В крупных, особенно холдинговых, структурах на старте нового проекта участники группы начинают перекладывать стереотипы отношений в бывших командах на новую, что нередко приводит к конфликтам. Чтобы избежать этого, считает госпожа Базарова, достаточно провести одно-двухдневный тренинг по формированию команды. Например, в одной компании на подобном тренинге руководитель попросил каждого участника группы зафиксировать на бумаге несколько фактов из своей личной жизни. Два таких, о которых, по мнению участника, никто в команде не знает, и два — о которых знают все. После откровений вроде «постоянные походы в казино» или «прыжки с парашютом по выходным» атмосфера в группе стала более неформальной. По словам Гули Базаровой, проект был очень успешен. Кроме создания особой атмосферы, необходимо также узнать ожидания участников группы — что они хотят от проекта и как собираются этого достичь. Такая информация поможет руководителям правильно расставить сотрудников и грамотно распределить обязанности в группе, избежать споров из-за раздела компетенций.

Президент группы «Руяна» **Александр Кравцов** (см. интервью с ним на стр. 18) предлагает свой метод предотвращения конфликтов, который в ближайшее время начнет работать в его организации. В головном офисе «Руяна» вскоре появится отдельная комната, в



ТИМОФЕЙ ЯРЖЕМБЕК

говорит **Юлия Колясникова**, начальник отдела рекламы «Пятерочки», — а краткий обзор точек соприкосновения новичка с деятельностью других сотрудников. Это помогает быстрее освоиться в коллективе, избежать межличностных конфликтов. Если с сотрудником на следующий после представления день будут здороваться несколько десятков человек, новобранцу станет лучше — он не будет чувствовать себя скованно и изолированно».

формирования зарплаты или обучения. «Если рядовой сотрудник попросит у начальника направить его на программу МВА за счет фирмы и получит отказ, это не вызовет конфликта», — говорит **Михаил Умаров**, директор службы по связям с общественностью «Вымпелкома». — В документах четко написано, на что он может рассчитывать, а на что нет».

Еще один способ предупреждения конфликтов — предварительное проведение

После откровений вроде «постоянные походы в казино» или «прыжки с парашютом в выходные» атмосфера в группе становится более неформальной

которой будет стоять всего один компьютер, не подключенный ни к локальной сети, ни к интернету. Раз в месяц в обязательном порядке все сотрудники офиса должны будут выразить свое отношение к другим работникам с помощью специальной компьютерной программы. Господин Кравцов предложил для голосования использовать цвета радуги: от красного (великолепные отношения) до фиолетового (отвратительные). Сотрудники по очереди станут заходить в комнату и против каждого работника из списка ставить определенного цвета пометку (или ничего не ставить, если не знакомы с этим человеком). Полную картину взаимоотношений будет видеть только руководство («Руяна»). Другие сотрудники смогут отслеживать лишь личную динамику отношения к другим и собственный рейтинг. По мнению Александра Кравцова, «цветной метод» позволит визуализировать очаги эмоционального напряжения в организации и предотвращать инциденты.

И все же на практике предупреждать конфликты в компаниях обычно начинают уже после того, как они перейдут в явную форму. По мнению консультантов, это вполне логично — на чужих ошибках мало кто учится. Однажды маркетологи «Вымпелкома» разработали блестящий, на их взгляд, кейс по выводу нового продукта на рынок. Когда предварительная работа была проведена, финансовая дирекция компании заявила, что новый проект не даст нужной отдачи и его необходимо пере-

смотреть. С тех пор в «Вымпелкоме» еще на старте какого-либо проекта формируется «кросс-функциональная рабочая группа» из представителей разных департаментов. Это, по словам Михаила Умарова, позволяет сгладить противоречия между дирекциями еще на ранних стадиях проектов и найти приемлемое для всех решение. «Пусть менеджеры „ломают копы“ в этой группе, пока еще ничего не решено и не потрачены деньги на запуск нового товара или услуги», — считает господин Умаров.

Как управлять после

Чтобы предотвратить разгорование уже возникшего конфликта, специалисты предлагают использовать специальные методики.

Информационные и коммуникативные. Очень часто спорные ситуации возникают там, где не хватает информации. Руководитель компании, подразделения или HR-менеджер может сепаратно поговорить с каждой из сторон, а может и пригласить конфликтующие стороны на общее собрание. Второй способ наиболее эффективен. Часто встречающийся конфликт между такими подразделениями, как бухгалтерия и отдел продаж, нередко удаётся разрешить, дав возможность бухгалтерам и продавцам рассказать друг другу о своей работе и проблемах.

Социально-психологические. Эти методы предполагают работу с неформальными лидерами и прочими участниками группы с ролевой точки зрения. «Некоторое время назад часть сотрудников нашей

компании переехала в новый офис, — рассказывает консультант по стратегии ИТ компании IDLab **Сергей Трушкин.** — В старом примерно через две недели после переезда стала накаляться обстановка. Несколько работников начали активно критиковать состояние фирмы, руководство, принимаемые решения и т. п. Конфликт разгорался. Я как руководитель не стал вмешиваться в споры, просто выслушивал мнения. При этом одному из критиков я уделял больше внимания, второго выслушивал без комментариев, третьего вообще игнорировал. Через неделю инцидент исчерпал себя. С самого начала было понятно, что это ролевой конфликт. Старый «завершающий» (тот, кто постоянно все критикует и хочет в конце любого этапа увидеть жирную точку) переехал в новую структуру, и за его «вакантное» место шла борьба. Я как руководитель не мог силовыми методами погасить такой конфликт. Своим поведением я дал вектор направления, и группа быстро согласилась «назначить» одного из трех критиков новым «завершающим».

Организационные методы связаны с решением кадровых вопросов. Здесь могут использоваться поощрения и наказания конфликтующих сторон, а также кадровые изменения. Например, при разборе конфликта в одной фирме выяснилось, что сотрудники обладают достаточной компетенцией, хорошо относятся друг к другу, а накаленная обстановка была следствием того, что группе для выполнения задач не хватало еще нескольких человек.

Для эффективного регулирования конфликтов некоторые компании вводят специальные процедуры, которые помогают свести на нет спорные ситуации. Когда в «Ксерокс (Россия и СНГ)» внутренняя конкуренция подразделений за заказчика стала мешать эффективной работе, была разработана так называемая компенсационная политика. Данный документ отражает и планы продаж, и правила игры, и схемы вознаграждения. В нем прописаны возможные спорные ситуации и способы их разрешения. Для разработки документа в 1999 году был создан комитет по компенсационной политике, в который вошли гендиректор, руководители всех подразделений «Ксерокс (Россия и СНГ)» и представители служб HR, маркетинга и финансов. Сегодня в компании этот комитет играет роль третейского судьи при рассмотрении тех внештатных ситуаций, которые не прописаны в «Компенсационной политике». Любой сотрудник может обратиться через HR-службу в комитет за разрешением спорных вопросов. По словам **Елены Доризо**, директора по работе с персоналом «Ксерокс (Евразия)», в среднем комитет собирается шесть-семь раз в год. В 1999 году оборот компании практически не увеличился по сравнению с предыдущим годом, в 2000-м рост составил 28%, а в 2001-м — 41%. Роль «Компенсационной политики» и комитета в увеличении оборотов Елена Доризо считает значительной.

В компании «Северсталь» урегулированием всех спорных вопросов, возникающих

classified

**ПО ВОПРОСАМ
РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ
В РУБРИКЕ CLASSIFIED**
обращайтесь
к Наталье Хохловой по тел.:
(095) 799 0592, 771 6184

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

Арбитраж 959-81-67
Возврат НДС 959-81-67

ДИРЕКТ МАРКЕТИНГ

Direct Marketing, 234-38-00

УСЛУГИ

Таможня 746-4921
Этикетки на водку, упаковка
995-8259 www.aushakov.com
Ведение бухучета Тел. 187-98-25

www.kniazev.ru



Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

299-3403, 729-4348 - 24 часа
ул. Малая Дмитровка, д. 16/6

в коллективе, занимается комиссия по трудовым спорам. В ее состав входят семь простых работников комбината, кандидатуры которых утверждаются на ежегодной общезаводской конференции, а также семь менеджеров, назначаемых приказом генерального директора. К примеру, в 2002 году в комиссию поступило около 200 заявлений. Меньше половины требований были удовлетворены. Остальные — отозваны заявлениями и урегулированы на переговорах с администрацией.

Кто должен управлять

В большинстве случаев, по мнению консультантов, в урегулировании спорных ситуаций должен участвовать сторонний человек. Это может быть сотрудник компании (например, HR-менеджер или штатный консультант) или привлеченный эксперт со стороны. Гуля Базарова предлагает привлекать к разрешению конфликта, в зависимости от его стадии, различных посредников. На этапе «разгорания» — это «модератор», который проясняет точки зрения спорящих, строит обсуждение таким образом, чтобы помочь противникам понять свои цели, выработать план дальнейших действий.

Когда конфликт становится открытым, — требуется «миротворец», который побуждает стороны к активному разрешению возникшей проблемы. Чаще всего, по мнению Гули Базаровой, на этой стадии происходит персонализация конфликта. Миротворцу важно изменить негативные установки людей по отношению друг к другу и попытаться восстановить доверие сторон.

На стадии кульминации конфликта необходим «посредник». Это мастер переговоров. Он должен быть «в теме» и иметь право принятия решения. Посредник контролирует выполнение принятых договоренностей.

В вышеперечисленных случаях третьи лица — чаще всего сотрудники компании. Когда ситуация кажется безвыходной, привлекают консультанта со стороны — «арбитра». Он дистанцируется от конфликтующих сторон и строго выдерживает процедуру «разбора полетов». Арбитр чаще всего сам принимает решение, что дальше делать, и при необходимости применяет санкции к конфликтующим сторонам.

Не все специалисты в области конфликтов согласны с госпожой Базаровой. Например, Федор Коноров, тренер-консультант тренинговой компании Ars Vitae уверен, что своими силами конфликтующая компания может разрешить спорную ситуацию, только если участники конфликта способны осознавать и контролировать свои эмоции. Когда это не удастся, лучше прибегнуть к помощи консультанта, тренера или психолога.

Когда не надо управлять

Бывают ситуации, когда в конфликт лучше не вмешиваться. Например, когда он перерастает в соревнование. При этом, по мнению Федора Конорова, участники не выясняют отношения, а просто борются за право быть лучшими в работе.

Другой вариант — если подразделения в компании конфликтуют на уровне эмоций и амбиций, но конфликт не затрагивает текущую работу. Например, когда финансовое и маркетинговое подразделения соревнуются, «кто ближе к генеральному», стараясь доказать свое лидерство результатами работы.

И еще одно наблюдение от теоретиков и практиков. Если после того, как в вашей компании прошел конфликт, а вы в нем не приняли участия, прибыль вашей фирмы значительно возросла — значит, конфликт был продуктивным, и вы правильно сделали, что не вмешивались в него. **СФ**



Hi-Tech стоматология

Использование лучших американских имплантатов BioHorizons

- Максимально быстрый процесс заживления
- Не вызывают отторжения
- Не имеют противопоказаний
- 9 разновидностей — для любого типа кости

Технология Harvest smart PreP

- 100-процентная гарантия приживаемости имплантатов
- Ускоренное заживление
- Отсутствие болезненности в послеоперационный период
- Уникальная возможность наращивания кости при имплантации
- Безопасное использование аутогенных материалов

Современные технологии протезирования

- Только биосовместимые материалы
- Безметалловая керамика — красота и естественность
- Собственная зуботехническая лаборатория

Гарантии на имплантацию и протезирование — 10 лет!

AgamiCenter
МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР

Телефоны:
77-8888-6, 775-45-65
Адрес: Москва,
ул. Советской Армии, 17/52
www.agami.ru
info@agami.ru

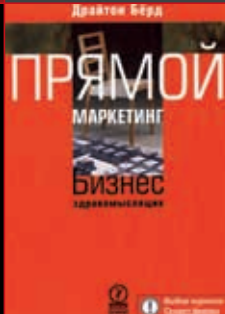


Эксклюзивный подарок редакционным подписчикам

Оформите или продлите редакционную подписку до 15 июня 2004 года
и выберите лучшие деловые книги из серии **«Выбор журнала «Секрет фирмы»»**



- в подарок: **1 книга** _____ **всем** новым подписчикам
- 2 книги** _____ **всем** увеличившим срок подписки с полугода до года
- 3 книги** _____ **всем** продлившим годовую подписку на 2005 год



ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ:
по телефону: **(095) 267 3768**
по e-mail: **adanilova@sf-online.ru**
в интернете: **www.sf-online.ru**
(раздел «Подписка»)

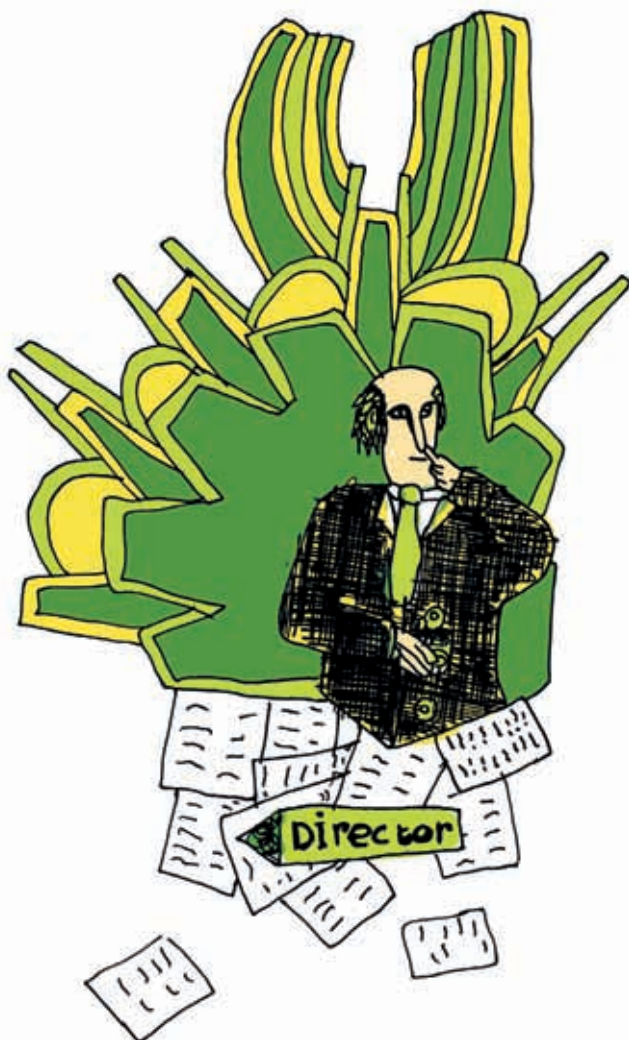


[Ф И Н А Н С Ы]

Господин «нет»



ДОЛЖНОСТЬ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА (СФО) В ОСНОВНОЙ МАССЕ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ПОЯВИЛАСЬ ОТНОСИТЕЛЬНО НЕДАВНО — ЛЕТ ПЯТЬ-СЕМЬ НАЗАД. И ДО СИХ ПОР СОБСТВЕННИКИ СТАЛКИВАЮТСЯ С ПРОТИВОРЕЧИЕМ МЕЖДУ БОЛЬШИМ УРОВНЕМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, ЛЕЖАЩЕЙ НА СФО, И ПУГАЮЩЕЙ МОЛОДОСТЬЮ ОБЛАДАТЕЛЕЙ НЕОБХОДИМЫХ ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ. ВПРОЧЕМ, ЭТО ДАЛЕКО НЕ ЕДИНСТВЕННАЯ И УЖ ТОЧНО НЕ САМАЯ СЕРЬЕЗНАЯ ПРОБЛЕМА, КОТОРУЮ ПРИХОДИТСЯ РЕШАТЬ ПРИ СОЗДАНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЫ. **Текст: Сергей Кашин**



ТИМОФЕЕВ ЯРКАМБЕК

Идеал и реальность

В идеальном для финансового директора мире собственник ведет себя как финансовый инвестор, полностью полагаясь на команду наемных менеджеров. СФО играет в команде «вторую скрипку» после CEO, имея при этом полномочия и возможности разрабатывать и реализовывать стратегию развития компании. Стратегия — в том самом идеальном случае — заключается в максимизации стоимости компании в интересах ее акционеров. И для ее реализации у финансового директора есть все необходимое, включая хороший компенсационный пакет, привязывающий оплату его труда к этой самой стоимости.

Но, по мнению многих опрошенных нами финансовых директоров, как и всякий идеал, такую картинку мира на практике увидеть не удастся. В чем дело? Одну из самых распространенных в российских условиях причин этого отклонения финансовый директор компании АТ HiFi **Николай Виноградов** называет «перманентным кризисом корпоративного управления». **Виталий**

Подольский, СФО торгового дома «Перекресток»: «Проблема появляется тогда, когда собственник, он же гендиректор, только пытается отойти в сторону. Нанятым менеджерам чаще всего приходится тяжело — ведь владелец не только ждет результатов, у него есть свое видение бизнеса, которое часто отличается от видения того человека, которому он ставит задачи. И это не только российская проблема. Чтобы в этом убедиться, стоит почитать мемуары Сэма Уолтона, отца-основателя Wal-Mart. Там он сам признается, что именно его поведение было причиной того, что из компании в какой-то момент ушла амбициозная и профессиональная команда менеджеров. К счастью, наша компания изначально строилась как венчурный проект, и собственники смотрят на бизнес именно глазами финансового инвестора».

Немногом лучше положение финдиректора компании, которая входит в один из крупных российских холдингов. На нынешнем этапе развития такие холдинги сталкиваются с проблемой унификации

«В больших холдингах после утверждения плана CFO становится солдатом, который выполняет поставленную задачу. Но места финансовому подвигу здесь нет»

НЕПРЕРЫВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ

Источник: CFO, Architect of the Corporation's Future. PwC Financial & Cost Management Team, 1999



финансовой политики, на которую накладывается необходимость решения еще одной задачи — эффективного удержания собственности. В итоге самостоятельность финансового директора на таких предприятиях достаточно низка. Иллюстрирует ситуацию Владимир Музюкин, экс-финансовый директор Голицынского автобусного завода, входящего в «Руспромавто», одно из основных направлений бизнеса «Базэла»: «Схема проста: завод получал средства для закупки комплектующих, материалов, выплат зарплат согласно сделанным ранее заявкам, чтобы выдать нужный продукт на-гора в соответствии с утвержденным планом производства. Какая-либо свобода финансиста состоит только в обсуждении задач на совещаниях и составлении финансового плана. После того как план утвержден — он становится солдатом, который выполняет поставленную задачу. Места финансовому подвигу здесь нет».

Правда, в компаниях с еще советской историей встречается и обратная ситуация. По мнению Нила Верецагина, CFO компании Luxoft, в таких организациях часто гендиректор занимается стратегией, а заместитель по экономике и финансам (именно так на многих предприятиях именуется финдиректор) обеспечивает текущую деятельность фирмы. В дополнение к финансам ему приходится заниматься тем, за что в западных компаниях отвечает Chief Operations Officer (COO), — управлением административными службами, юристами, IT-подразделением. Николай Переверзев, финансовый директор управляющей компании «МХМ-Поставка», ссылается на свой опыт: «При этом часто происходило смешение различных функциональных обязанностей в деятельности одного сотрудника, что размывало границы ответственности отделов. Полномочий и функций, делегируемых ак-

ционером и генеральным директором, было слишком много. Приходилось вначале решать эти непрофильные проблемы, а далее передавать соответствующим службам или, при их отсутствии, создавать их и потом уже передавать».

Делиться или отнимать?

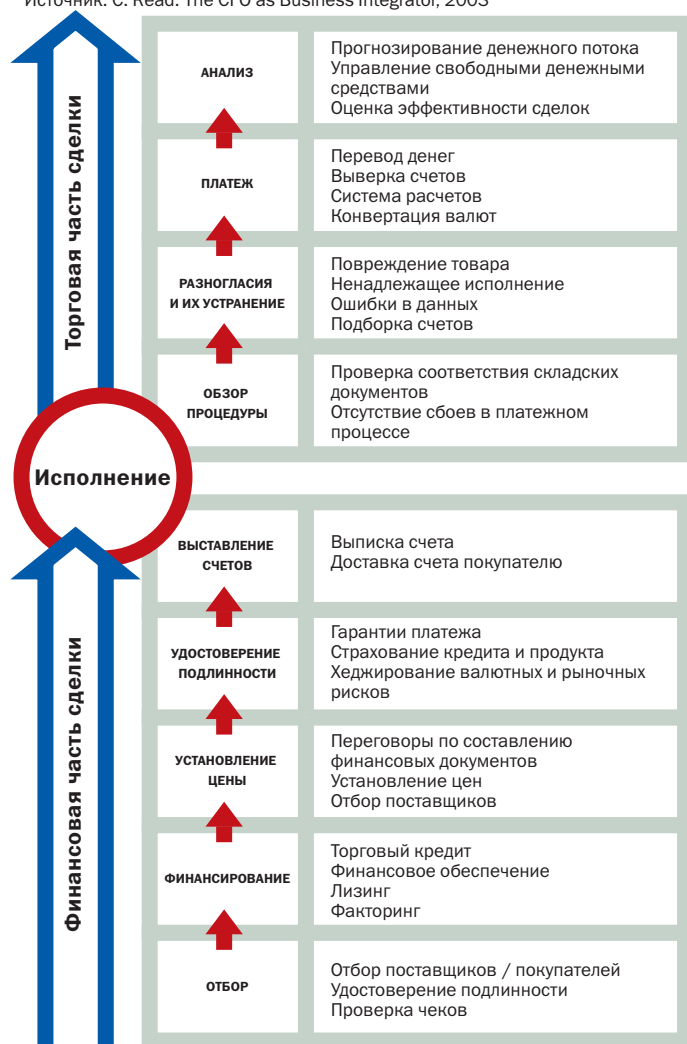
Финансовый директор регулярно выступает в роли «господина „нет“», который уменьшает денежные аппетиты подразделений. Его взаимоотношения с гендиректором и главбухом тоже не идеально просты. По словам Ильи Полякова, финдиректора компании «Трансдор-К», вроде бы подчиненный главбух имеет защищенный законом «О бухучете» интерес переплачивать налоги и тормозить оборот, собирая побольше оправдательных документов. Сам CFO зачастую имеет двойное подчинение — генеральному директору и совету директоров, если таковой существует. Но проблемы большинство наших экспертов

здесь не видят. Распределение полномочий чаще всего регулируется хорошо понятными и внятно описанными процедурами и ответственностью.

Скажем, внедрение бюджетирования (и сопутствующая ему оценка вклада каждого подразделения в общий результат), по словам **Валерия Темкина**, ныне генерального директора НПП «Люмен», а в прошлом работавшего финдиректором нескольких компаний, на порядок снижает интенсивность споров о полномочиях с руководителями подразделений. При этом чем меньше компания и меньше писаных правил, тем важнее личностный фактор. Виталий Подольский: «Пока компания растет, некоторые функции внутри нее могут перемещаться. Например, формирование налоговой стратегии обычно находится в ведении бухгалтерии. У нас этим занимается отдел финансового контроллинга — именно по персональным обстоятельствам». Именно из-за

ФИНАНСОВАЯ ЦЕПочКА ПОСТАВОК И ЕЕ ЭТАПЫ

Источник: С. Read. The CFO as Business Integrator, 2003



роли личного фактора Виталий Подольский и Нил Верещагин первой задачей вновь назначенного финансового директора единодушно считают вовсе не проведение всестороннего анализа или налаживание контроля за расходами, а формирование сильной команды: «Надо найти людей, на которых можно опираться. Экономия на хороших кадрах — самая глупая экономия».

Чем заняться

Так какие же функции для финансовой службы являются

основными, а какие излишними?

Эксперты PricewaterhouseCoopers в книге о роли западных CFO в развитии организаций жестко привязывают функции финслужбы к задачам управления стоимостью компании (см. схему на стр. 44).

Российские директора формулируют задачи финансовых подразделений отечественных компаний следующим образом. Для малого предприятия первая цель — постановка бухгалтерского учета. Зачастую эта функция оказывается



АССОЦИАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

КОРПОРАТИВНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И УСПЕШНЫЕ РЕШЕНИЯ

8-9 июня 2004 г., Москва,
гостиница «Марриотт Роял Аврора»

ТЕМЫ ЗАСЕДАНИЙ:

- Определяющие факторы корпоративного строительства в российских условиях.
- Алгоритм построения конкурентоспособной управленческой структуры российской корпорации.
- Финансовая основа эффективной стратегии корпоративного строительства.
- Влияние налоговой политики государства на эффективность корпоративного строительства.
- Пути конструктивного преодоления корпоративных конфликтов.
- Специфика управления корпоративной репутацией.

СРЕДИ ДОКЛАДЧИКОВ, ПОДТВЕРДИВШИХ СВОЕ УЧАСТИЕ:

О.Б. Алексеев	Заместитель генерального директора, Ренова
А.Г. Белова	Вице-президент, РЖД
А.Д. Беспалов	Начальник Департамента по информационной политике, ГАЗПРОМ
Ю.В. Васильев	Председатель Комитета Государственной Думы РФ по бюджету и налогам
А.Д. Голубович	Председатель Совета директоров, Русские инвесторы
А.В. Калинин	Соуправляющий партнер, Бэринг Восток Капитал Партнерс
А. Ландиа	Управляющий директор, Accenture
С.Е. Литовченко	Исполнительный директор, Ассоциация менеджеров
Ю.М. Максимовская	Партнер, Эрнст энд Янг (СНГ) Лимитед
А.З. Мартиросов	Генеральный директор, Авиакомпания ЮТэйр
А.К. Матыцын	Вице-президент, ЛУКОЙЛ
С.А. Михайлов	Председатель Совета директоров, Менеджмент-Центр
М.М. Мошашвили	Председатель Совета директоров, ОФГ
С.Г. Пепеляев	Управляющий партнер, Пепеляев, Гольцблат и партнеры
В.А. Петрова	Заместитель генерального директора по персоналу, РУСАЛ – Управляющая компания
В.Л. Сакс	Директор по стратегическому планированию, Альфа-Групп
С.З. Саркисов	Генеральный директор, РЕКО-Гарантия
И.В. Смолькин	Генеральный директор, Базовый элемент
В.Ю. Стрельцов	Президент, Фондовая биржа РТС
Б.Ю. Титов	Председатель объединенного правления, Интерхимпром
А.М. Толкачев	Директор, A.T. Kearney
М.В. Царев	Партнер, KPMG
А.В. Шаронов	Заместитель министра экономического развития и торговли РФ
О.Ю. Юхтенко	Заместитель генерального директора, ОМЗ
Е.К. Яковлев	Генеральный директор, Силовые машины

До 21 мая действуют специальные условия участия.



Более подробная информация по телефону: (095) 777 0370
и в сети интернет по адресу: www.amr.ru

«Надо найти людей, на которых можно опираться. Экономия на хороших кадрах — самая глупая экономия»

переразвитой, и не всегда это происходит по желанию предприятия. Виталий Подольский: «Неэффективность системы налоговых платежей — отсутствие электронных счетов-фактур — приводит к тому, что число бухгалтеров у меня в два раза превышает число остальных сотрудников финслужбы. Приведу лишь один факт. Только за прошлый год в компании накопилось 9 тыс. коробок документов, которые мы обязаны хранить пять лет». Вторая часто реализуемая задача, которой в российских условиях тоже уделяется чрезмерное внимание, — налоговая оптимизация. По словам Валерия Темкина, собственники небольших компаний зачастую считают экономию на налогах единственно возможной финансовой политикой.

С ростом бизнеса, считает Николай Переверзев, появляются функции управления издержками (а значит, требуется постановка бюджетирования и управленческого учета), планирования и управления ликвидностью — работа с дебиторской задолженностью, с банками (см. схему на стр. 45). Чем крупнее бизнес, тем насущнее становится задача обеспечения прозрачности и управляемости бизнеса многочисленных подразделений, оперативности получения результатов и консолидации отчетности. Для крупных компаний Илья Поляков добавляет к этому списку обеспечение финансирования и дивидендную политику.

Построение структур

Для выполнения этих задач создается необходимая структу-

ра финансовой службы. Пример ТД «Перекресток» здесь достаточно типичен — как в отношении набора имеющихся субподразделений, так и очередности их появления. Виталий Подольский: *«Во-первых, это бухгалтерия. Во-вторых, отдел финансового контроллинга, который занимается бюджетированием и анализом затрат, составлением отчетности для акционеров, прогнозированием. В прошлом году добавилось два подразделения. Это казначейство, которое выделено из бухгалтерии и занимается управлением ликвидностью и взаимодействием с банками. Например, недавно взятый нами синдицированный кредит — их работа. А появление департамента корпоративного финансирования связано с нашим инте-*

ресом к приобретению компаний. Кроме того, в его ведении находится подготовка к IPO и вопросы стратегического инвестпланирования (хотя иногда эта функция в российских компаниях выносится в особое подразделение вне рамок финансовой службы).

Иногда то подразделение, которое в «Перекрестке» называется отделом финансового контроллинга, разбивается на два — планово-экономический (бюджет и прогнозирование) и аналитический отделы. Николай Виноградов считает, что для предприятия с оборотом \$1 — 30 млн в год общая численность финансовых служб должна составлять от 10 до 30 человек. Из них, например, на бухгалтерию приходится 5 — 10 человек, а на группу управленческого учета — 2 — 10.

ОНИ ВЫИГРАЛИ! А ТЫ?

ЮРИЙ ДАТОВ - ВЛАДАТЕЛЬ «RENAULT CLIO»	НАЛИ БОЛЬШАКОВА - ВЛАДАТЕЛЬНИЦА «FORD CORSA»	ВЛАДИМИР ЖИТНИК - ВЛАДАТЕЛЬ «VOLKSWAGEN BORA»	НАТАЛЬЯ КОСТИНА - ВЛАДАТЕЛЬНИЦА «RENAULT MEGANE II»	ДМИТРИЙ САЛАХИН - ВЛАДАТЕЛЬ «FORD FOCUS SALVAGE»
--	---	--	--	---

СЛУШАЙ АВТОРАДИО - ДЕЛАЙ СВОЮ СТАВКУ!

СУПЕРПРИЗ CHEVROLET ТАНОЕ!

Адрес: РД №4073, №4074 от 06.10.00

FM 90.3

WWW.AVTORADIO.RU

«Только за прошлый год в компании накопилось 9 тыс. коробок документов, которые мы обязаны хранить пять лет»



Отдел корпоративного финансирования можно встретить реже всего — в большинстве компаний ему просто нечем было бы заняться. **Олег Фракин**, финансовый директор холдинга «Винный мир»: *Казначейство тоже пока редкость. Бывает, что такая должность есть, а отдела нет. И глава несуществующего подразделения мается либо в бухгалтерии, либо, что чаще, в отделе управленческого учета.* Нил Верещагин: «Из всех российских компаний, в которых я работал, казначейство было только в „Вымпел-коме“ — компания активно привлекала средства на международных рынках капитала (конвертируемые облигации и синдицированные кредиты) и управляла мультивалютными рисками».

Догоняющее развитие

В крупных международных корпорациях насущной проблемой, находящейся в той или иной стадии решения, является приспособление к процедурам, принятым в компании, принципам так называемого value-based management (управления, основанного на стоимости). Выглядит это как применение в управленческом учете activity-based cost (ABC; затраты, основанные на процессах), внедрение методик performance management (управления результативностью — использование KPI и Balanced Scorecard), использование для оценки финансовых достижений новых показателей вроде EVA и CFROI.

По мнению многих опрошенных нами финансовых директоров, для большинства российских компаний данные методики пока не актуальны, есть более первостепенные задачи — например, постановка бюджетирования (которое до сих пор применяется далеко не на всех предприятиях). Олег Фракин и Николай Переверзев единодушны: начало преобразований и их успех зависит от

двух факторов — понимания руководством необходимости изменений и наличия соответствующих ресурсов. Николай Переверзев: «Для многих руководителей российских предприятий аббревиатуры BCS, KPI, OLAP являются до сих пор скорее ругательными, нежели несущими какой-то положительный смысл». Олег Фракин: «Почти все современные концепции требуют глубоко автоматизированных систем, которые в свою очередь стоят сумасшедших денег. Наша организация прошла этап автоматизации системы бюджетирования и управленческого учета. Началось это с моей подачи и потребовало полутора лет работы и энную сумму денег. К счастью, собственники не отступили». По мнению Николая Виноградова, ситуация меняется к лучшему при появлении в компании иностранных акционеров или в результате резкого роста конкуренции на конкретном рынке, когда собственники понимают, что промедление смерти подобно.

Одной из самых интересных и сложных задач для финансового директора является подготовка компании к выходу на фондовый рынок. Впрочем, как считает Виталий Подольский, «роль финансового департамента в подготовке к IPO не так велика, как часто думают. Это в первую очередь забота топ-менеджмента и, более того, — совета директоров компании. Только небольшой круг вопросов касается исключительно финансовой службы. Например, подготовка отчетности, проведение политики защиты от рисков, которая убедит будущих акционеров, что их интересы защищены. Все остальное касается многих подразделений — юридическая структура, подготовка эффективных коммуникаций с инвесторами. Финансовая служба часто является в этом процессе лидером лишь потому, что по природе своей ближе к рынку». **сф**



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Анатолий Милуков,
главный управляющий
директор «Альфа-Капитал»

«Перечислять функции финдиректора можно до бесконечности»

— Финансовый директор помимо того, что занимается всеми финансами, еще и руководит главным бухгалтером, который, в свою очередь, ведет бухгалтерскую отчетность, а в России зачастую и налогообложение.

Перечислять функции финансового директора можно до бесконечности. Лучше сразу определить то, за что он не должен отвечать, — это маркетинг, продажи, операционное управление, закупки и т.д.

Финансовый директор проводит расчет эффективности производства, управляет свободными деньгами и разрешает весь комплекс других финансовых проблем. Его задачи гораздо шире тех, что стоят перед главбухом. Если посмотреть, что входит в компетенцию финансового директора любой крупной иностранной компании (или CFO, как его там принято называть), то увидим, что он ответствен и за многие стратегические вещи: бюджет, все финансовые операции всех подразделений компании, своевременное и правильное информирование акционеров о финансовом положении компании, о расходовании средств и т.д.

С развитием рынка финансовый директор вбирает в себя все больше функций и тем самым становится более значимой фигурой. В некоторых иностранных компаниях такие службы, как HR, риск-менеджмент и даже реклама становятся подразделениями финансовой службы.

Финансовый директор — та фигура, к которой обращаются по любому финансовому вопросу. Ни один проект, требующий финансирования, в обход финансового директора не решается. Помимо планирования бюджетов он участвует и в их распределении.

Если хороший главбух должен разбираться в бухучете и экономике, то хорошему финансовому директору помимо высшего экономического образования не помешает степень MBA, магистерская степень по финансам и т.д. Предполагается, что финансовый директор знает бухучет еще лучше, чем главбух, и разбирается в бизнесе и экономике конкретного предприятия.

Многие международные компании, объявляя финансовые вакансии, требуют от них наличия высоко котирующихся в мире международных финансовых степеней вроде международного сертификата по финансовому анализу Chartered Financial Analyst (CFA) или сертифицированного бухгалтера Certified Public Accountant (CPA).

«CFO становится внутренним венчурным капиталистом»



С СЕРЬЕЗНЫМИ ВЫЗОВАМИ СТАЛКИВАЮТСЯ НЕ ТОЛЬКО ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ. О РАДИКАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ В РОЛИ И ЗАДАЧАХ CFO, ПРОИСХОДЯЩИХ НА НАШИХ ГЛАЗАХ, ГОВОРIT ИЗВЕСТНЫЙ ЭКСПЕРТ **СЕДРИК РИД**. ЗА ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ОН ПРОВЕЛ НЕСКОЛЬКО СОТЕН ИНТЕРВЬЮ С ФИНАНСОВЫМИ ДИРЕКТОРАМИ ВЕДУЩИХ КОРПОРАЦИЙ МИРА — СНАЧАЛА В КАЧЕСТВЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ФИНАНСОВОЙ ПРАКТИКИ PRICEWATERHOUSECOOPERS (СТАРШИМ ПАРТНЕРОМ ЭТОЙ КОМПАНИИ ОН БЫЛ 25 ЛЕТ), А С НЕДАВНЕГО ВРЕМЕНИ — КАК КОНСУЛЬТАНТ ПО СТРАТЕГИЧЕСКИМ ВОПРОСАМ КОМПАНИИ SAP. ПЕРЕД ПЕРВЫМ ПОСЕЩЕНИЕМ РОССИИ СЕДРИК РИД ДАЛ ЭКСКЛЮЗИВНОЕ ИНТЕРВЬЮ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ».



СЕКРЕТ ФИРМЫ: Не могли бы вы назвать самые существенные изменения в задачах финансового директора, о которых вы говорите в своих книгах?

СЕДРИК РИД: Роль CFO в компаниях еще никогда не была столь важной, как сегодня. Ему принадлежит ключевая роль в увеличении акционерной стоимости, главной цели любой

корпорации. Его задача состоит в том, чтобы связать внешний мир акционеров с внутренним миром менеджмента. Финансовые скандалы последних лет — Enron и Worldcom в США, Parmalat в Европе и недавний конфликт с переоценкой запасов нефти компании Shell — сделали фигуру CFO публичной, может быть, неожиданно для него самого.

И сейчас у финансового директора на повестке дня три главных вопроса. Во-первых, нужно соответствовать новым стандартам финансового учета. Они изменяются по всему миру, и некоторые CFO считают, что это развитие идет в неправильном направлении. По их мнению, новые стандарты сложно будет соблюдать и они не всегда дают адекватную, объективную картину финансового состояния компании.

Вторая проблема состоит в том, что существующий финансовый учет оперирует лишь приблизительными значениями. Если взять список Fortune 500, то мы увидим, что только 20% стоимости компа-

нии охватываются традиционным учетом. Остальные 80% не находят адекватного отражения в балансе — это и НИОКР, и брэнд, и технологии, и отношения с клиентами, и человеческий капитал. Вот и в случае с Shell проблема была не в реальных активах. Я говорю о нематериальных активах — новой реальности, которая меняет привычный финансовым директорам мир. Да возьмите хотя бы российские инвестиции в футбольный клуб Chelsea — фактически новый владелец купил имя.

В-третьих, CFO должен обеспечить прозрачность организации для внешнего окружения с самого низа до самого верха. Необходимо, чтобы поток финансовой информации отвечал последним изменениям, особенно акту Сарбейнс — Оксли. Впрочем, некоторые эксперты считают, что это ненужная бюрократия, которая помешает предпринимательству — фирмы станут избегать рисков, а компании занимаются бизнесом для того, чтобы рисковать.

СФ: Известный американский исследователь менеджмента Том Питерс предупреждает об угрозах, связанных с засильем, главенством в компании тех, кого он называет счетоводами, — людей, которые душат предпринимательскую инициативу. И под счетоводами он подразумевает как раз финансовых директоров. Как вы к этому относитесь?

СР: Есть два взгляда на CFO — и это один из них. Второй взгляд, который мне ближе, состоит в том, что CFO — это партнер в бизнесе. Если он партнер, он также заинтересован в развитии бизнеса. Возрастание стоимости компании для акционеров основано на росте будущих денежных потоков.

При таком подходе финансовый директор становится внутренним венчурным капиталистом, который постоянно ищет, взвешивает риски, возможности и инвестирует в проекты, которые приведут к росту денежных потоков. И я верю, что для этого нам нужна новая концепция финансового менеджмента, новые стан-

«CFO Пекина и Шанхая ничем не отличаются от CFO в США и Европе. Они учились в одних и тех же университетах, сдают те же экзамены на получение сертификата CPA»



дарты, новые системы, которые соответствовали бы требованиям такого рынка.

СФ: Вы общались с очень многими CFO известных международных корпораций. Высказывали ли они мнение о России — например, об уровне развития ее финансовой системы и подготовке ее финансовых директоров?

СР: Я никогда раньше не был в России и не знаком ни с одной российской компанией. Из того, что я слышал, мне известно, что есть серьезные подвижки в понимании финансовых вопросов, они идут параллельно с серьезными изменениями в российской экономике. Кое-какие оценки я могу сделать на собственном опыте. В прошлом году я побывал в Китае и в Индии. Прогресс в продвижении к уровню знаний западных

менеджеров там очень заметен. А CFO Пекина и Шанхая ничем не отличаются от CFO в США и Европе. Они учились в одних и тех же университетах, сдают те же экзамены на получение сертификата CPA. Я думаю, что то же самое будет происходить и в России. И если уровень будет расти нынешними темпами, я думаю, мне скоро придется учить русский язык (смеется).

СФ: Слабым местом российских финансовых менеджеров многие считают неумение разрабатывать финансовую стратегию компании. Нет длинной истории — и опыту просто не откуда взяться. Что бы вы посоветовали в этом случае?

СР: Я думаю, что хорошей школой было бы участие в проектах вместе с другими, более опытными менеджерами —

в известных международных компаниях и инвестиционных банках. Полагаю, с улучшением инвестиционного климата в России возможности такого сотрудничества у российских финансовых менеджеров будут увеличиваться.

СФ: В России бытует мнение, что американский путь, модель фондового рынка нам навязывается. А исторически ближе немецкая модель: один банк — одна компания, все решается по-семейному, без лишних глаз. Вы можете согласиться с этим?

СР: Ситуация складывается так, что умные инвесторы — независимо от того, где они находятся, в Германии тоже — требуют все большей открытости. Процесс глобализации неизбежно приводит к этому. И вряд ли разумная компания сможет остаться

в стороне. С этим просто нельзя не считаться — вне зависимости от того, какая модель кажется более приемлемой.

СФ: В своей книге «The CFO as business integrator» вы приводите примеры компаний мирового класса в финансах (это, например, касается скорости проведения финансовых операций). Но все они — международные концерны с многомиллиардными оборотами. Могут ли достигать таких показателей компании из России?

СР: Я встречал в Китае компании — в частности, это была страховая фирма, компания в области энергетики, — в которых работа финансовых служб и систем отвечала самым высоким стандартам. Так что высокий класс работы не является монополией известных западных компаний. **СФ**



конференции Коммерсантъ

28 мая

Отель
«Балчуг Кемпински»
ул. Балчуг, 1

Партнеры
конференции

WOLFF OLINS

PORTER
NOVELLI
INTERNATIONAL

При поддержке

Otard

Информационный
партнер

Секрет фирмы

БРЭНД И РЕПУТАЦИЯ КАК ФАКТОРЫ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА Что нужно знать руководителю и акционеру Мировой опыт и российская практика

Ключевые вопросы конференции:

Брэнд и репутация: мировой опыт:

- Брэнд: зачем он нужен и как его создать. Уроки великих брендов;
 - Корпоративная репутация: как она создается и как теряется.
- Брэнд и репутация как нематериальные активы. Как их измерить:
- Международная практика оценки и учета стоимости бренда и репутации;
 - Оценка и учет стоимости бренда и репутации в российской практике.
- Брэнд и репутация в России. Лучшая практика, типичные ошибки и мифы.

Конференция пройдет под председательством:

Джона Орма, директора по международному бизнесу, Porter Novelli International (США);
Джона Вильямсона, члена совета директоров Wolff Olins (Великобритания)

На конференции выступят:

Сергей Базов, директор отдела корпоративных финансов и сопровождения сделок с капиталом PricewaterhouseCoopers Россия;
Игорь Беликов, директор Российского института директоров;
Сергей Выходцев, председатель совета директоров НПК "Быстров";
Сергей Гнеушев, советник председателя правления ИФД "КапиталЪ";
Штефан Дертнинг, управляющий партнер Boston Consulting Group Россия;
Дмитрий Калинин, старший вице-президент компании "ТрансТелеКом";
Владимир Кехман, президент группы JFC;
Владимир Мельников, президент компании "Глория Джинс";
Игорь Писарский, председатель совета директоров Р.И.М. Портер Новелли;
Роберт Ричардс, Управляющий директор по вопросам кредитного анализа Standard & Poor's в России и СНГ;
Павел Теплухин, президент УК "Тройка-Диалог";
Олег Тиньков, председатель совета директоров компании "Тинькофф";
Евгений Чичваркин, управляющий компанией "Евросеть".


Стоимость участия
\$400 (без учета НДС)

По вопросам регистрации
обращаться
к Денису Ширяеву,
тел.: (095) 631-5103
e-mail: conference@rim-pn.ru

книги для бизнеса

[B 4 B . R U]

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА (WWW.B4B.RU): НЕ ТРАТЬТЕ ВРЕМЯ НА ВЫБОР МАГАЗИНА — ПОТРАТЬТЕ ЕГО НА ВЫБОР КНИГИ			
С ПОМОЩЬЮ САЙТА WWW.B4B.RU ВЫ СМОЖЕТЕ:		ВЫ ТАКЖЕ МОЖЕТЕ ОБРАТИТЬСЯ В ОДИН ИЗ СЛЕДУЮЩИХ МАГАЗИНОВ-ПАРТНЕРОВ И, ПРЕДЪЯВИВ ДАННЫЙ НОМЕР ЖУРНАЛА, ПОЛУЧИТЬ 5-ПРОЦЕНТНУЮ СКИДКУ НА ЛЮБУЮ КНИГУ, УПОМЯНУТУЮ В «СЕКРЕТЕ ФИРМЫ»:	
<p>● оформить заказ на любую книгу, упомянутую в «Секрете фирмы», и он будет передан на исполнение одному из следующих магазинов-партнеров:</p> <p>«Альпина» (www.alpbook.ru)</p> <p>«Библион» (www.biblion.ru)</p> <p>«Бизнес-книга» (www.bizbook.ru)</p> <p>«Бизнес-пресса» (www.bpress.ru)</p> <p>«Олимп-бизнес» (www.olbuss.ru)</p> <p>«Озон» (www.ozon.ru)</p> <p>«Топ-книга» (www.top-kniga.ru)</p> <p>● найти любую другую книгу и узнать цену на нее в таких магазинах, как:</p> <p>«Бизнес-книга» (www.bizbook.ru)</p> <p>«Олимп-бизнес» (www.olbuss.ru)</p> <p>«Топ-книга» (www.top-kniga.ru)</p> <p>● прочитать рецензии на деловую литературу или написать свою рецензию, которая может быть опубликована в «Секрете фирмы».</p>		<p>В МОСКВЕ</p> <p>* «Бизнес-книга» ул. Тверская, 12/2 (095)101-3511</p> <p>«Библио-Сфера» ул. Марксистская, 9 (095)270-5217</p> <p>«Москва» ул. Тверская, 28 (095)229-6483</p> <p>«Библио-Сфера» Рязанский просп., 99 (095)371-9418</p> <p>В Астрахани</p> <p>«Библио-Сфера» ул. Володарского, 12 (8512)22-4721</p> <p>В Барнауле</p> <p>«Книжный мир» Социалистический просп., 117а (3852)22-8818</p> <p>В Белгороде</p> <p>«Книгомир» ул. Чернышевского, 6 (0722)32-1249</p> <p>В Бийске</p> <p>«Книжный двор» ул. Васильева, 38 (3854)33-2387</p> <p>Во Владивостоке</p> <p>«Книжный червь» просп. Красного Знамени, 59 (4232)49-1182</p> <p>В Воронеже</p> <p>«Библио-Сфера» просп. Революции, 32 (0732)72-7345</p> <p>В Екатеринбурге</p> <p>«Книжный мир» ул. 8 марта, 8 (3432)71-1887</p> <p>В Иркутске</p> <p>«Книги на Чехова» ул. Чехова, 19 (3952)27-5472</p> <p>«Продавить» ул. Байкальская, 172 (3952)51-3070</p> <p>В Казани</p> <p>«Книгомир» ул. Кремлевская, 21 (8432)92-8460</p> <p>* В этих магазинах можно купить свежий и архивные номера журнала «Секрет фирмы»</p> <p>В Кемерово</p> <p>«Книгомир» Октябрьский просп., 53/2 (3842)35-0876</p> <p>В Краснодаре</p> <p>«Мир книг» ул. Буденного, 147 (8612)55-1814</p> <p>В Красноярске</p> <p>«Книжный причал» ул. Сурикова, 12 (3912)27-5389</p> <p>«Книжный причал» ул. Николаева, 15 (3912)24-4607</p> <p>«Книжный меридиан» ул. Дубровинского, 52а (3912)27-1429</p> <p>В Мурманске</p> <p>«Любу» Театральный бульвар, 8 (8152)47-3996</p> <p>В Нижнем Новгороде</p> <p>«Деловая книга» ул. Б. Покровская, 60 (8312)30-2086</p> <p>«Книжный мир» просп. Ленина, 72 (8312)58-0111</p> <p>В Новгороде</p> <p>«Новгородский дом книги» наб. Александра Невского, 26 (8162)66-0860</p> <p>В Новосибирске</p> <p>«Деловой мир» ул. Советская, 4а (3832)22-0321</p> <p>«Сибирский дом книги» Красный просп., 153 (3832)26-6239</p> <p>«Центр учебной литературы» ул. Станиславского, 2/1 (3832)40-3625</p> <p>В Омске</p> <p>«Книжный мир» ул. Масленикова, 2 (3812)30-4792</p> <p>«Книжный мир» ул. Ленина, 17/19 (3812)24-3254</p> <p>В Орле</p> <p>«Книгомир» пл. Поликарпова, 10 (0862)47-1421</p> <p>В Пензе</p> <p>«Книгомир» ул. Московская, 63 (8412)55-1485</p> <p>В Перми</p> <p>«Мир книг» ул. Ленина, 47 (3422)12-4644</p> <p>«Книгомир» ул. Сибирская, 25 (3422)12-2455</p> <p>В Ростове-на-Дону</p> <p>«Мир книги» Ворошиловский просп., 33 (8632)62-5461</p> <p>«Книжный мир» ул. Шеболодаева, 97/2 (8632)95-3559</p> <p>«Книгомир» Буденновский просп., 7 (8632)62-4078</p> <p>В Рязани</p> <p>«Книгомир» ул. Краснорядская, 25/82 (0912)20-5566</p> <p>В Самаре</p> <p>«Мир книги» ул. Куйбышевская, 126а (8462)32-9814</p> <p>«Книгомир» ул. Ново-Садовая, 106 (8462)70-3739</p> <p>«Чакана» ул. Чкалова, 100 (8462)42-9628</p> <p>В Санкт-Петербурге</p> <p>* «Дом деловой книги» Литейный пр. 17/19 (812)273-7155</p> <p>В Саратове</p> <p>«Книжный мир на Кирова» просп. Кирова, 32 (8452)27-9184</p> <p>«Библио-Сфера» ул. Вольская, 81 (8452)24-1884</p> <p>В Сочи</p> <p>«Книгомир» ул. Горького, 54 (8622)60-9159</p> <p>В Ставрополе</p> <p>«Книжный мир» ул. Мира, 337 (8652)35-4790</p> <p>«Книжный мир» ул. Доваторцев, 21 (8652)74-0732</p> <p>В Сургуте</p> <p>«Книгомир» ул. Республики, 74а (3462)24-2371</p> <p>В Томске</p> <p>«Книжный мир» ул. Ленина, 141 (3822)51-0716</p> <p>«Книгомир» ул. Ленина, 15 (3822)41-8243</p> <p>В Тюмени</p> <p>«Книжная столица» ул. Республики, 58 (3452)46-2923</p> <p>«Книгомир» ул. Тульская, 4 (3452)31-1160</p> <p>В Улан-Уде</p> <p>«Книжная планета» ул. Бабушкина, 15 (3012)33-0908</p> <p>В Уфе</p> <p>«Книгомир» просп. Октября, 25 (3472)24-9365</p> <p>«Библио-Сфера» ул. 50 лет СССР, 12 (3472)24-2371</p> <p>В Чебоксарах</p> <p>«Библио-Сфера» просп. Ленина, 38 (8352)21-1641</p> <p>В Челябинске</p> <p>«Книжный мир» ул. Кирова, 90 (3512)33-1958</p> <p>В Череповце</p> <p>«Библио-Сфера» ул. Верещагина, 45/1 (8202)57-2148</p>	
НАКОНЕЦ, ВЫ МОЖЕТЕ ЗАКАЗАТЬ ДЕЛОВУЮ ЛИТЕРАТУРУ ПО ТЕЛЕФОНАМ (095)267-3768, ПО ФАКСУ (095)771-6185 ИЛИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ B4B@SF-ONLINE.RU.			

		<p>НОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ. ПОВЫШЕНИЕ В ДЕСЯТКИ РАЗ ТЕМПОВ РОСТА КАПИТАЛА. ИЗД. 2-Е, ПЕРЕРАБОТАННОЕ И ДОПОЛНЕННОЕ</p>	
<p>БОВЫКИН В.</p>		<p>В книге впервые в России раскрыты:</p> <ul style="list-style-type: none"> — смысл и значение капитализации компаний; — технология ведения бизнеса, широко используемая западными бизнесменами и самыми успешными российскими предпринимателями, которая на практике позволяет в десятки раз повысить темпы роста капитала; — практические методы постановки качественного управления на предприятиях в целях многократного повышения эффективности бизнеса; — алгоритм создания прозрачных для управления и контроля организационных систем управления; — решение проблемы мотивации труда; — структура эффективной системы оплаты труда; — административная модель управления группами предприятий; — основные функции управления головной компании в концернах, холдингах. <p>Книга для акционеров и руководителей компаний.</p>	
<p>М.: ЭКОНОМИКА, 2004</p>		<p>ПЕРЕПЛЕТ / 362 С.</p>	
<p>ЛОТ №</p> <p>1904-01</p>		<p>ЦЕНА (РУБ.)</p> <p>420</p>	

с50

ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ

Тенденции рекламного рынка

52_ТЕНЬ РОЖДЕНИЯ ИДЕЙ // Методы стимулирования творческой активности / ТЕХНОЛОГИИ

57_«ПРИНЯВ МЯЧ, Я ПРОСТО ПЕРЕДАЛ ПАС ДАЛЬШЕ»
// Бывший креативный директор занялся управлением рекламной группой / ЧАСТНОЕ МНЕНИЕ

60_АЙ ДА iRU // Как занять первое место на рынке в кратчайшие сроки и с минимальными затратами / ОПЫТНЫЙ ОБРАЗЕЦ



ТЕНЬ РОЖДЕНИЯ ИДЕЙ

Успех рекламного агентства зависит от умения регулярно поставлять клиентам оригинальные и качественные идеи. У одних креативных команд это получается, у других нет. Удачливые творцы искренне считают, что не знают причин своих достижений. Проведенное «Секретом фирмы» исследование выявило 17 креативных технологий, которые используют рекламисты ведущих коммуникационных агентств России. — Текст: Максим КОТИН, Константин БОЧАРСКИЙ

Творческие люди лучшие идеи придумывают в ванной комнате — известный факт. Директор одной крупной западной ИТ-компании даже оборудовал свой офис душевой кабиной, чтобы поднять креативный уровень организации.

И для рекламистов душ — все равно что храм.

— Мы редко думаем поодиночке, — говорит креативный ди-

ректор PA Instinct Роман Фирайнер. — Иногда, конечно, я моюсь в душе и думаю...

— Иногда Роман моется, — замечает Ярослав Орлов, другой креативный директор Instinct.

— В душе очень хорошо приходят идеи, — невозможно продолжать Роман.

— А вот я моюсь регулярно, — добавляет Ярослав, чтобы подправить имидж агентства.

Однако, даже несмотря на регулярность, вряд ли возможно все восемь часов рабочего времени проводить под душем. Поэтому душевая до сих пор так и не стала выдающейся креативной технологией, а в офисах рекламных агентств есть все, даже пивные и бильярдные, но нет душевых. В то время как креативные технологии живут лишь на страницах учебни-

ков — остановите любого копирайтера и спросите, как он придумывает идеи, в 99 случаях из ста он скажет: «Думаю».

Самое неприятное в таком подходе — непредсказуемость. Сегодня креативщик «надумал» Big Idea, достойную большой премии, а завтра — ерунду, которую не принял бы даже режиссер детского утренника. «Нет вдохновения». Креативная индустрия

ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

С предложением принять участие в исследовании «Секрет фирмы» обратился к 15 агентствам (в восьми из них были проведены глубинные интервью). Критерием отбора послужили статус агентства в профессиональной иерархии, масштабность и качество реализуемых проектов.

Приступая к опросу, редакция рассматривала три базовые гипотезы: наличие у агентств «официальных» внутренних процедур, описывающих подход к разработке творческой концепции, использование личных, индивидуальных практик и полное отсутствие таковых (со ссылкой на «вдохновение»).

Оказалось, что представители всех опрошенных агентств отвергают подход к рекламному творчеству как к чистому искусству (реклама является инструментом решения задач заказчика). С другой стороны, они столь же яростно отвергают использование стандартных техник, вошедших в учебники. Если послушать российского рекламиста, работающего в крупном агентстве, то главным «креативным инструментарием» для него становится внимательное изучение брифа, настройка на задачи клиента и последующий творческий процесс, который трудно диагностировать и который является «божественной вспышкой перед умственным взором».

Тем не менее оказалось, что хотя о «технологиях» говорить не приходится, у каждого креатора, безусловно, есть свой подход. В самом общем виде он выглядит как перенос на творческий процесс особенностей мировоззрения, темперамента, характера, жизненных принципов и т. д. Мы это назвали «философский подход». Например, «хватать идеи» или «обнаруживать

идеи, всматриваясь в мир», — по сути одно и то же, хотя подходы диаметрально противоположные.

Российским рекламистам, как правило, незнакомы классические работы, в которых вот уже больше века изучаются вопросы творчества. Например, все умозаключения насчет основных фаз творческого процесса (сбор информации, инкубация, озарение, артикуляция — возможны варианты) они скорее склонны делать самостоятельно, считая такие выводы собственным озарением или глубокой философской мыслью. Это в свою очередь определяет избирательность в раскрытии собственного метода. Так, один охотнее всего описывает свой подход в сфере сбора информации, но никогда не задумывается об этапе «созревания идеи». Другой, напротив, очень хорошо чувствует этап «рождения», всего остального для него не существует. В результате набор личных практик, методов или просто метафорических обоснований, которым поделились с нами российские креаторы, оказался на редкость бессистемным.

В теории все поле творческого процесса следовало бы разбить по его основным этапам и рейтинговать собранные методы по этим группам. Однако оказалось, что это лоскутное одеяло имеет слишком много дыр. Поэтому мы объединили выявленные «методы» по ассоциативному принципу: сформировали группы по критерию близости или схожести идей. Затем частота упоминания и использования указанных приемов в опрошенных агентствах была приведена к пятибалльной шкале (см. таблицу).

должна выпускать идеи на конвейере. Поэтому рекламист, у которого не случается вдохновения, имеет мало шансов на хорошую карьеру. Поэтому агентство, у рекламистов которого не случается вдохновения, не имеет шансов на место в десятке лучших.

В лучших рекламных агентствах знают, как бороться с вдохновением, которого нет. Но остановите копирайтера из лучшего креативного агентства и спросите его о методиках творчества — в 99 случаях из ста он скажет: «Думать». Креативный директор не запрещал ему раскрывать ноу-хау, и рекламист действительно считает, что не использует никаких приемов. Но если усадить его в кресло и провести долгое глубинное интервью, то выяснится, что еще как использует, причем постоянно, просто не осознает свои личные технологии мышления как методики.

Усадить каждого копирайтера в кресло и провести с ним глубинное интервью совсем просто. Но это единственный способ выявить реальные, а не «книжные» креативные технологии, которые позволяют лучшим рекламным агентствам производить лучшие рекламные продукты. В специальном исследовании, которое провел «Секрет фирмы», приняли участие сотрудники Bates Saatchi & Saatchi, BBDO, DDB, Euro RSCG Moradpour, FCB MA, Instinct, Lowe Adventa, McCann, Young & Rubicam — восьми агентств, которые не боялись раскрыть секреты своего рекламного мастерства.

Широко открытые глаза

Что есть у рекламиста в самом начале работы? Продукт, бриф и собственная голова. Хорошо, если продукт безупречен, а бриф ясен. И еще лучше, когда голова полна впечатлений.

— Главное для рекламиста — быть любопытным, потому что вся реклама — о мире вокруг нас, и чем больше опыта, тем лучше, — поделился с **СФ** своими размышлениями один арт-директор. — Я многое перепробовал в

жизни. Сначала употреблял наркотики. Потом был алкоголиком. Затем сидел в тюрьме. Потом болел триппером. Это дает мне возможность делать рекламу почти обо всем.

Не каждый может похвастаться столь богатым жизненным опытом. Не все брифы убедительны. И, как мы знаем, не все йогурты одинаково полезны. Поэтому часто случается так, что исходные данные не ведут к хорошим идеям. «Если ты не можешь найти в своем замусоренном чердаке нужную идею, надо организовать какие-нибудь сигналы, которые будут отвлекать и развлекать», — говорит Александр Алексеев, креативный директор McCann. Здесь начинается методическая работа, в основе которой — сбор нужной информации.

Следующий за интернетом очевидный путь — **простое наблюдение**. И начинать его можно с производства. Пользу этого метода иллюстрирует одна рекламная легенда. Когда великому Огилви надо было сделать рекламу для Guinness, он отправился на завод и поразился, увидев, что бутылки перед разливом обдувают паром. Так делали все производители, но ни один производитель

Я МНОГОЕ ПЕРЕПРОБОВАЛ в жизни. Сначала употреблял наркотики. Потом был алкоголиком. Затем сидел в тюрьме. Потом болел триппером. Это дает мне возможность делать рекламу почти обо всем

не строил на этом позиционирование. Огилви предложил рассказать о паре в рекламе. Кампания оказалась очень успешной.

Следующий объект за станками — люди, для которых работают эти станки. «Я делал рекламу для „Кока-Колы“, рассчитанную на тинейджеров», — рассказывает Александр Кривенко, руководитель творческой группы Lowe Adventa. — Поскольку возраст у меня был уже несколько не тинейджерский, приходилось погружаться в эту среду. Мы с коллегами ходили в тинейджерские клубы, ездили на Поклонную го-

ру, где подростки на скейтах катаются. Даже читали всякую белиберду в Cool. На самом деле это нормальный подход, но часть наших рекламных творцов не утруждает себя такими вещами. Поэтому и выходит на экран пластмассовая реклама».

Включенное наблюдение, при котором наблюдатель является одновременно и участником процесса, — еще один шаг на пути познания продукта. «Включиться» можно, например, встав за прилавком магазина и продавая в течение рабочего дня тот товар, который нужно будет потом рекла-

мировать. Чтобы сделать социальную рекламу для МВД, креативная группа BBDO провела ночь на дежурстве вместе с патрульными милиционерами. Впрочем, для полного эффекта надо было взять в руки большие сумки и отправиться без паспорта с пропиской в долгое ночное путешествие по ночным улицам столицы. Было бы много инсайтов. В идеале подобный подход воплощен в США, где рекламисты одного нью-йоркского агентства две недели живут как представители целевой аудитории своей рекламы, меняя все — от одежды до места жительства.





АННА МУЗИНА

МЫ НАШЛИ ИДЕЮ в обычной офисной переговорной с голыми стенами, столом и телевизором. Идея изначально жила в этой переговорной. Надо было просто войти в нее

Точка зрения

Другой исследовательский метод — **интервью**. Копирайтер агентства Young & Rubicam Антон Куклин пришел в рекламу из журналистики. Репортерские методы он привнес в рекламное творчество — работу начинает с интервью, которое берет у брэнд-менеджера или президента компании заказчика. «Когда беру интервью, представляю, что я корреспондент и мне заказана большая текстовая статья о продукте, — говорит Антон Куклин. — Это часто помогает найти инсайт — у заказчиков не всегда хватает творческого чутья, чтобы сообщить в брифе правильную информацию. Хороший пример — история из моей личной практики, когда я работал в Петербурге в корпоративном агентстве компании „Лавер-

на». Надо было сделать рекламу для шведской компании Ifo, производителя душевых кабин и ванн. Я не мог ничего придумать и попросил брэнд-менеджера об интервью. На встречу он приехал на Volvo. Я пошутил о выборе марки автомобиля — мол, шведы ездят только на шведском? А он ответил, что Ifo делает для Volvo двери. Я говорю: не понял. Оказалось, их уникальное оборудование настолько совершенно, что Volvo заказывает у них двери. На этой информации мы построили всю кампанию». По словам Владимира Коровкина, заместителя генерального директора по стратегическому планированию и развитию FCB MA, беседа «ключевых людей агентства с ключевыми людьми клиента» в FCB является стандартным этапом рабо-

ты — это составная часть сетевой креативной процедуры Blue Print.

Но выбор героя для «рекламного» интервью — дело творческое и одним заказчиком не ограничивается. Однажды у Анны Денисовой, заместителя креативного директора DDB, в работе «возник ступор». Ступор вызвало вино, молдавское и дешевое. И тогда она вызвала на разговор свою домработницу. Домработница была наполовину молдаванка, у ее отца даже имелся небольшой виноградник. С ходу героиня кухни, сама того не ведая, накидала несколько «клевых» историй.

Смена перспективы, когда рекламисты в поисках информации общаются с очень разными людьми — это может быть продавец в магазине, иностранец, житель другого города или просто собственная бабушка. Как поясняет креативный директор BBDO Игорь Лутц, «перспектива бабушки копирайтера совершенно другая, чем у самого копирайтера. Поэтому иногда бабушка может

подсказать совершенно необычные решения». Чем неожиданнее будет выбор персонажа, тем больше шансов найти инсайт. Верх неожиданности — сформулировать бриф маленькому ребенку и послушать, что он скажет.

Часто на правильную идею может навести какое-то слово, случайно оброненное собеседником. Поэтому эффективный способ — заставить его врасплох. Простой прием нахождения инсайтов использует Игорь Иванов, копирайтер DDB. Берет видеокамеру и идет на улицу, чтобы провести собственную **мобильную фокус-группу**. Выбирает из толпы подходящих людей, представляет студентом и задает несколько вопросов. Ошеломленные напором люди обычно отвечают сбивчиво. Зато их отве-

ты более непосредственны, чем штампы, которыми делится аудитория официальных фокус-групп.

«Главное, что нужно тому, кто называет себя творцом, — это просто пристальнее вглядываться в реальную жизнь, — подытоживает Владимир Константин, арт-директор McCann. — На самом деле мы все уже живем в этой рекламе».

Система галлюцинаций

Но нередко изучение информации, непосредственно связанной с продуктом, не дает никакого результата. Всевозможные люди, включая всех родственников, опрошены, а чуда не произошло. В голове по-прежнему две-три банальности. Если жизнь не подсказала решение, надо найти его в чужих решениях. И следующий шаг, который делает большинство рекламистов, — поиск ассоциаций.

Технология, которую можно назвать **загрузка ассоциаций**, наиболее детализирована у Никиты Огурцова, креативного директора Euro RSCG Moradpour. «Чаще всего я делаю это дома, — говорит Никита Огурцов. — Закрываюсь в квартире, выключаю мобильный телефон, набираю каких-нибудь журналов или каталогов и в течение нескольких часов их просматриваю. Что я там ищу? Не знаю — я просто впитываю информацию, но все время держу в памяти свой продукт. Если я делаю рекламу для Intel, это не значит, что я буду искать изображения людей, которые думают или работают на компьютере. Журналами дело не ограничивается. Иногда я включаю телевизор и смотрю новости. Иногда просто пересматриваю какой-то старый фильм. Часто я даже не могу точно определить, почему мне захотелось что-то смотреть. Здесь все построено на интуиции, но это сознательная методика и надо заставлять себя смотреть и читать. Через какое-то время я выключаюсь и больше не думаю о продукте. Со всем этим надо переждать. Утром я приступаю к работе. И то, что я впитывал накануне, начинает всплывать. Причем всплывает только то, что нужно».

Многие рекламисты не дожидаются, пока что-нибудь всплывет. Они сразу сужают область поиска ассоциаций и ведут его более системно, для чего используют **корневые ассоциации**. Такой системный рекламист для начала берет одно слово. Например, «трава». К слову подбирает слова-ассоциации — например, дрова, зеленка, луг, гольф, ганж и т. п. Каждое полученное слово пытается сопоставить с продуктом — удар слова о продукт иногда рождает искру идеи. В качестве корневых лучше использовать слова, не связанные напрямую с продуктом. Выбрать их просто — достаточно ткнуть пальцем в случайно раскрытую книгу. Совмещение двух вышеприведенных методов дает технологию под названием **визуальная подстановка**. В данном случае рекламист высекает искру из удара продукта о какую-то картинку, просмотренную в журнале.

Когда продукт не вдохновляет Анну Денисову, она пользуется простым приемом — **подмена брэнда**. Она заменяет товар на абстрактный, но богатый ассоциациями символ или же похожий продукт, вызывающий больше эмоций. Таким способом родилась рекламная кампания маргарина «Рама» и карамельная деревня для «Савинова». Подменялись товары, соответственно, на настоящее масло и на воздушные шарики.

При наблюдении, при проведении интервью и при поиске ассоциаций важно настроиться на правильное состояние — «открыться». Креативный бог часто дает подсказки — надо только суметь их услышать. «Мне кажется, что идеи всегда находятся во круг», — говорит Владимир Константинов. — В любом месте, где бы ты ни находился. Приведу такой пример. Мы начали придумывать рекламу для Nescafe в сентябре позапрошлого года. Собрались в переговорной с белыми стенами. Сидели скукожившись. Я сказал, что в такую погоду люди обычно что-нибудь пьют. Креативный директор ответил, что ничего, кроме кофе, предложить не может. И спросил: «А ты что, замерз»? И в эту секунду у нас родилась идея.

Про людей, которые сидят на краю света. Им холодно, водки нет, а есть только кофе. Так началась «Арктика». Мы нашли идею в обычной офисной переговорной с голыми стенами, столом и телевизором. Идея изначально жила в этой переговорной. Надо было просто войти в нее».

Сила коллектива

Переговорные комнаты в рекламном бизнесе играют решающую роль, и не только как место креативных молений. Вся рекламная деятельность построена на коммуникациях — продукта с аудиторией, агентства с клиентом, копирайтера с арт-директором. Чтобы у креативной команды было единое понимание эмоциональных характеристик брэнда, в FCB MA используют технологию брэнд-манифеста. **Брэнд-манифест** — это небольшой фильм, который создается из фрагментов различных видеоматериалов, художественных кинокартин, клипов, передач. Основная его цель — зада-

что приобрел даже противников. Никита Огурцов считает, что мозговой штурм — пагубная вещь. Сколько он, Огурцов, их не наблюдал, никогда не видел, чтобы там рождались хорошие идеи. Объясняется все тем, что творчество — процесс интимный, а групповое обсуждение, как и групповой секс, приводит к безответственности. Когда в комнате галдят два десятка человек, ничего не получается. Половина участников приходит, не имея никаких идей. 90% того, что говорится, можно сразу выкидывать в мусорный ящик. Но ведь выбрасывать, по правилам брейнсторма, ничего нельзя. Так, по версии креативного директора Euro RSCG, наваливается гора хлама.

Коллеги полагают, что навалить такую гору — единственный доступный русским креаторам способ. «Английский креативный директор, который работал у нас, говорил мне, что у него люди очень продуктивно работают поодиночке, но в России самая про-

ектс реальный идейный пинг-понг — некоторые идеи улетают под стол, некоторые доводятся до совершенной формы.

Сила бреда

И для мозгового штурма, и для обсуждения по методу пинг-понга важным условием является раскрепощение участников обсуждения. Идея в следующем. Ученые выделяют четыре стадии творческого процесса — подготовка, инкубация, озарение и артикуляция. Суть различных методик обсуждения в том, чтобы отделить инкубацию от артикуляции и тем более от оценки.

«Как практикующий врач, могу сказать, что часто эти стадии смешиваются», — говорит Игорь Лутц. — Недостаточно артикулированная идея уже начинает оцениваться. А в идеале оценка должна происходить на следующий день. Иначе достаточно сложно выйти за рамки общепринятых моделей».

АНГЛИЙСКИЙ КРЕАТИВНЫЙ ДИРЕКТОР, который работал у нас, говорил мне, что у него люди очень продуктивно работают поодиночке, но в России самая продуктивная форма работы — коллективная

вать эмоциональное направление для поиска идей. «Это жутко полезная штука», — считает Владимир Коровкин. — Манифест задает то, что трудно поддается формализации. В брифе можно написать слово «динамичный», но у всех разное понимание динамики. Манифест — платформа всеобщего понимания».

Вряд ли человечество узнает, кто придумал собираться группой для поиска решений, — очевидно, автора следует искать где-то среди неандертальцев. Зато человечество знает агентство BBDO, в котором впервые догадались застолбить за собой метод коллективного обсуждения, известный сегодня под брэндом **«мозговой штурм»**.

Мозговой штурм стал настолько распространенной практикой,

дуктивная форма работы — коллективная. И это правда, — делится наблюдениями Игорь Лутц. — Коллектив наших людей мотивирует, а когда человек предоставлен сам себе, ему сложно сконцентрироваться на задаче. Я наблюдаю это больше десяти лет, поэтому считаю, что рекламный коллективизм — свойство нашего менталитета».

Популярной, но менее известной альтернативой мозговому штурму среди ведущих креативных агентств является парное обсуждение — **метод пинг-понга**. Технология этого обсуждения кристально проста. Задача каждого участника в том, чтобы подхватить и развить высказанную идею, а затем вернуть ее партнеру, который должен вывести ее на следующий уровень. Получа-

В агентстве Bates Saatchi & Saatchi даже запрещено использовать словосочетание «Да, но...». Вместо него надо обязательно говорить «Да, и...». «В восьми случаях из десяти «Да, но...» — первые слова человека, который видит сырую работу. Но цель того, кто так начинает фразу — демонстрация своего превосходства, а это убивает идею», — считает Алексей Голиков, креативный директор агентства.

Проблему социальных барьеров призвана решить методика **сознательного бреда**. С легкой руки автора «99 франков» Бегбедера эта убийственная технология получила фольклорное название «методики говномета». Цель — придумать как можно больше абсолютно бредовых идей, генерировать сюжеты, которые

РЕКЛАМИСТЫ НЕ ЛЮБЯТ методики. И не любят о методиках говорить. Ведь с их помощью сложно сделать «ручную» работу — технологичный подход нужен при отсутствии вдохновения. А кому нравится признаваться в том, что вдохновения нет?

никогда не одобрит клиент, креативный директор и тем более собственная мама. Важно преодолеть этот барьер. Ведь «так нельзя» — первая и естественная реакция на любую смелую идею. И надо приучать себя не бояться — человек должен быть толерантен к новым, может быть, даже ошибочным идеям. Хорошо задать себе вопрос: а почему бы и нет? Игорь Лутц называет такое толерантное состояние души поэтично: «открытые чакры».

Помимо очевидного повышения морального духа копирайтеров посредством сублимации негативных эмоций, у технологии сознательного бреда имеется еще одно достоинство — зачастую оказывается, что среди бредовых идей есть находки, которые при некоторой адаптации могут претендовать как минимум на одобрение заказчика, как максимум — на «Каннских львов».

Рекламный конструктор

Если все вышеописанные методики так и не дали результата, может быть, стоит сменить работу? Или,

например, взять отпуск. Впрочем, остается еще один путь: перебрать известные сюжетные приемы. Последнее прибежище рекламиста — креативные шаблоны. Америку, конечно, таким способом не откроешь. И Арктику тоже. Но решение клиенту продать.

Распространенных рекламных шаблонов не так много. Самый популярный — **абсурдная альтернатива**. Чтобы найти сюжет для рекламы, достаточно отыскать абсурдную альтернативу продукту. Рекламируем телефон — снимаем человека с большими ушами, который идет по улице и кричит в огромный рупор. Рекламируем прокладки — снимаем женщину, которая... Впрочем, здесь лучше воспользоваться другим популярным шаблоном. Другой популярный шаблон — **«экстремальные последствия»** использования продукта. Для прокладок он, наверное, тоже не годится. Зато с его помощью Анастасия Вучетич, глава креативной группы, придумала с коллегами коммуникацию для услуги «Свои люди» московского «Мегафона». Услуга была рассчитана на лю-

дей, которые много говорят, — клиент компании мог зарегистрировать внутри сети несколько номеров, для которых действовал очень низкий тариф. Экстремальное последствие для этих людей оказалось очень простое. Когда три дамочки встречаются в кафе за чашечкой кофе, оказывается, что им нечего друг другу сказать.

Два других шаблона — **отсутствие брэнда** (что было бы без этого продукта) и **чрезмерное вождение** (герой готов на все, чтобы получить продукт). Впрочем, мало кто называет использование шаблона высшим рекламным пилотажем. «Может быть, простым людям это интересно, но мне такой подход не нравится», — говорит Александр Кривенко. — Реклама — ручная работа. Когда видишь шаблонные ролики, понимаешь, что они сделаны на конвейере».

Креативный конвейер

Вот поэтому рекламисты и не любят методики. И не любят о методиках говорить. Ведь с их помощью сложно сделать «ручную» работу — технологичный подход ну-

жен при отсутствии вдохновения. А кому нравится признаваться в том, что вдохновения нет?

Впрочем, правильная стратегия любого рекламиста — креативный подход во всем и ко всему. И к креативным методикам в том числе. Возможно, именно это и отличает ведущие рекламные агентства — они используют творческие технологии, но постоянно их меняют. И реестр технологий никогда не будет совершенно полным. «Каждая задача индивидуальна», — считает Мигель Иванов, арт-директор DDB. — Поэтому для каждой нужно найти индивидуальный креативный метод. Сегодня можно прыгнуть с парашюта, а завтра просто поговорить с родственниками». Хорошо, когда есть из чего выбирать.

Почти все участники проведенного **СФ** исследования заявили, что самые лучшие идеи рождаются в первые минуты ознакомления с задачей. Противники такого подхода утверждают, что первая ассоциация всегда банальна. Но они в меньшинстве. Большинство рекламистов молятся на то, что от них никак не зависит, — на правильный, вдохновляющий креативный бриф, главное достоинство которого — лаконичность и простота. Как говорит Кирилл Смирнов, креативный директор DDB, «надо думать о простых вещах; о сложных вещах сложно думать».

Но кто сказал, что будет легко? **СФ**

РЕЙТИНГ ПОПУЛЯРНОСТИ КРЕАТИВНЫХ МЕТОДИК

ТИП	НАЗВАНИЕ	ОПИСАНИЕ	РЕЙТИНГ
ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ	НАБЛЮДЕНИЕ	НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ПРОИЗВОДСТВОМ ПРОДУКТА ИЛИ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИЕЙ	★★★★
	ВКЛЮЧЕННОЕ НАБЛЮДЕНИЕ	НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ЖИЗНЬЮ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С НЕЙ	•
	ИНТЕРВЬЮ	ИНТЕРВЬЮ С ЗАКАЗЧИКАМИ И ЛЮДЬМИ, ВОВЛЕЧЕННЫМИ В ПРОДУКТ	★★★★
	СМЕНА ПЕРСПЕКТИВЫ	ИНТЕРВЬЮ С ЛЮДЬМИ, КОТОРЫЕ МОГУТ ИМЕТЬ ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ПРОДУКТ	★★★★
АССОЦИАТИВНЫЕ	МОБИЛЬНАЯ ФОКУС-ГРУППА	ИМПРОВИЗИРОВАННОЕ ИНТЕРВЬЮ, ВЗЯТОЕ У СЛУЧАЙНЫХ ЛЮДЕЙ	•
	ЗАГРУЗКА АССОЦИАЦИЙ	ДЛИТЕЛЬНЫЙ И ПОЧТИ БЕСЦЕЛЬНЫЙ ПРОСМОТР КОММУНИКАЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ	★★★★
	ЦЕПНЫЕ АССОЦИАЦИИ	ВЫБРАТЬ СЛУЧАЙНОЕ СЛОВО, НАЙТИ АССОЦИАЦИИ, ПОЛУЧЕННЫЕ АССОЦИАЦИИ ПОДСТАВИТЬ К ПРОДУКТУ	★★
	ВИЗУАЛЬНАЯ ПОДСТАНОВКА	ПРОСМАТРИВАТЬ ЖУРНАЛЫ И ПОДСТАВЛЯТЬ ПРОДУКТ В КАРТИНКИ	★★
КОЛЛЕКТИВНЫЕ	ПОДМЕНА ПРОДУКТА	ПОДМЕНИТЬ ПРОДУКТ НА БОГАТЫЙ АССОЦИАЦИЯМИ СИМВОЛ ИЛИ ПОХОЖИЙ ТОВАР, ВЫЗЫВАЮЩИЙ БОЛЬШЕ АССОЦИАЦИЙ	•
	БРЭНД-МАНИФЕСТ	РОЛИК ИЗ ФРАГМЕНТОВ КИНОФИЛЬМОВ И ПЕРЕДАЧ, КОТОРЫЙ ФОРМУЛИРУЕТ ОСНОВНОЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РЕКЛАМЫ	•
	МОЗГОВОЙ ШТУРМ	КОЛЛЕКТИВНАЯ ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ; КРИТИКА ЗАПРЕЩЕНА	★★★★
	ПИНГ-ПОНГ	ПАРНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ, ЗАДАЧА — РАЗВИТЬ ИДЕЮ ПАРТНЕРА	★★★★
ШАБЛОННЫЕ	СОЗНАТЕЛЬНЫЙ БРЕД	СОЗДАНИЕ БОЛЬШОГО КОЛИЧЕСТВА ЗАВЕДОМО БРЕДОВЫХ ИДЕЙ	★★★★
	АБСУРДНАЯ АЛЬТЕРНАТИВА	ПРИДУМАТЬ АБСУРДНУЮ АЛЬТЕРНАТИВУ ПРОДУКТУ	★★
	ЭКСТРЕМАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ	ПОКАЗАТЬ ГИПЕРБОЛИЗИРОВАННЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОДУКТА	★★
	ОТСУТСТВИЕ БРЭНДА	ПОКАЗАТЬ ЧЕЛОВЕКА, У КОТОРОГО НЕТ ПРОДУКТА	★★
	ЧРЕЗМЕРНОЕ ВОЖДЕНИЕ	ПОКАЗАТЬ ГЕРОЯ, КОТОРЫЙ РАДИ ПРОДУКТА ГОТОВ НА ВСЕ	•
ОЦЕНКИ ВАРЬИРУЮТСЯ ОТ 5 БАЛЛОВ (МЕТОДИКА ПРИМЕНЯЕТСЯ ПОВСЕМЕСТНО) ДО 1 БАЛЛА (РЕДКО ИСПОЛЬЗУЕМАЯ МЕТОДИКА).			

«ПРИНЯВ МЯЧ, Я ПРОСТО ПЕРЕДАЛ ПАС ДАЛЬШЕ»

«Мы — как флибустьеры. Агрессивны, предприимчивы, верим в индивидуальность», — говорит вице-президент рекламной группы McCann Worldgroup **Марсио Мореира**. Господин Мореира, живая легенда рекламы, недавно выступил в неожиданном амплуа. Он стал вице-президентом компании, отвечающим за управление персоналом. Но «горбатого могила исправит» — на новом посту он исповедует старые принципы, воплотившиеся в стратегию, которую McCann недавно представил миру. — Текст: Константин БОЧАРСКИЙ



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

В ноябре прошлого года рекламная группа McCann Worldgroup представила миру новую стратегию. В ее рамках прошли и косметические преобразования — смена фирменного стиля и названия группы, из которого ушло слово Erickson — оно осталось за агентством, давшим начало

группе. И презентация новой доктрины Demand Chain, задача которой — работать на создание спроса, а не на продвижение товара. А также поиск позиционирования, согласно которому группа воспринималась бы явным лидером. Всем этим масштабным преобразованиям группа обязана двум людям: президенту группы Джону Дуннару и новому вице-президенту, бывшему креативному директору группы, живой легенде мировой рекламы Марсио Мореира. Вернувшись к руководству группой после недолгого управления мегахолдингом Interpublic, Дуннар сделал своему креативному директору интересное предложение — стать управленцем. Мало того, возглавить систему управления персоналом. Результат оказался предсказуемым. Марсио Мореира предложил компании то же видение, с которым до этого он решал творческие задачи. Проводя презентации новой стратегии по региональным отделениям McCann, он недавно добрался и до России. Основу его прагматичной философии составили несколько простых принципов и требование к поиску креативного подхода во всех сферах бизнеса агентства.

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Человек-легенда в рекламном творчестве занялся управлением персоналом. Довольно необычная переквалификация. Как такое могло случиться?

МАРСИО МОРЕЙРА: Молодые должны играть, старые — тренировать. Я работаю в

этой компании 36 лет. У меня была альтернатива — пойти домой и наслаждаться заслуженным отдыхом на пенсии. Но пенсия и наслаждение у меня как-то не стыкуются. Поэтому я избрал второй путь — посмотреть, что еще я могу сделать для компании. Президент компании Джон Дуннар того же поколения, что и я. Мы решили, что на ближайшие пять лет у нас есть две задачи — растить компанию и вырастить новое поколение лидеров. Чем я мог здесь помочь — отобрать людей, нанять, обучить, дать им инструменты и ресурсы для построения большой компании. Приняв мяч, я просто передал пас дальше.

СФ: Ваш опыт и тип мышления в применении к новой должности принесли компании что-то новое?

ММ: Лет восемь назад Джон Дуннар сказал мне: «Сейчас ты креативный директор McCann Worldwide, и ты им останешься, это твое место. Но я хочу, чтобы ты попробовал себя в управлении компанией». И отправил меня в азиатское и тихоокеанское отделение, где я четыре года был региональным директором. Так Дуннар создавал мне управленческую историю. В итоге в своей нынешней должности я принес в общий котел и опыт работы с людьми из разных бизнес-подразделений, и весь мой опыт креативной работы. Если есть какое-то мое специфическое влияние на компанию, оно состоит в том, что я ищу людей с исключительным творческим духом и инновационными взглядами. В конце концов, все, чего клиент ждет от нас, это креативность. При этом

я имею в виду креативность не как «акт», а как способ мыслить. Креативность во всем — в маркетинговом планировании, в стратегическом планировании, в медиапланировании, в поиске решений для клиентов. Моя задача — найти таких людей, дать им инструменты и научить их быть более творческими в своей работе.

СФ: Примеры творческого подхода в сфере управления можете привести?

ММ: Недавно я нанял креативным директором нашего английского подразделения Роберта Кэмпбелла — наверное, одного из ведущих креативщиков Великобритании. Он принял предложение только потому, что его сделал я. Если творческий человек чувствует, что в руководстве компании нет ему подобных, он туда просто не пойдет. Тот факт, что бок о бок с Джоном Дуннаром компанией руководит бывший креативный директор, придает людям большую уверенность.

СФ: Сформулируйте основные принципы, которыми вы руководствуетесь на этом посту.

ММ: Прежде всего я верю в то, что принципы важнее личностей. То есть мы должны нанимать, повышать зарплаты, продвигать людей и делать все, что мы делаем, исходя из принципов, а не из личностей. Наша профессия слишком околдована магией личности, а мы должны быть околдованы способностью людей удовлетворять нужды клиентов. Другой мой принцип — управлять работниками by design, not by default — по правилам, а не как получится. Давайте я объясню. В нашем бизнесе клиент снимает телефонную трубку и кричит: «Где этот парень, который работает со мной? Он что, ушел в другое агентство? Он не явился сегодня на встречу!» Или что-то в этом роде. Тогда мы выскакиваем в коридор, хватаем первого попавшегося под руку и говорим: «Так, ты сегодня будешь заниматься этим клиентом». Это и есть управление by default. Мы должны находить нужных людей для подходящей им работы, обучать их, понимать их личные возможности и навыки и даже личные вкусы и стиль — и применять все это к соответствующим этапам бизнеса.

СФ: И что вы делаете, когда эти ошибки обнаруживаете?

ММ: Есть еще одно, возможно, самое главное правило Марсио Мореира — hire slowly, fire quickly — нанимайте медленно, увольняйте быстро. Если кто-то оказался не на своем месте, не справляется с работой — пусть уходит. Это и для него же лучше — сможет найти что-то еще для себя и не будет деморализовать других. А когда

ДОСЬЕ

Марсио Мореира — вице-председатель совета директоров и глава подразделения Global Professional Management, McCann Worldgroup. Отвечает за управление персоналом компании по всему миру и координацию деятельности мировых эккаунт-директоров.

Рекламную карьеру начал в бразильском офисе McCann в 1967 году, пройдя путь от копирайтера до международного креативного директора (1984 год). Господин Мореира руководил глобальными креативными проектами для таких клиентов, как Coca-Cola, UPS, Nestle, Goodyear, General Motors, Unilever, MasterCard, Interbrew. В его активе — сотни профессиональных наград, в том числе призы фестиваля «Каннские львы», Нью-Йоркского фестиваля, премии «Клио», «Мобиус» и «Энди». Марсио Мореира был членом жюри всех известных рекламных фестивалей и председателем жюри Каннского фестиваля рекламы.

Коммуникационная группа McCann WorldGroup включает семь компаний: рекламное агентство McCann Erickson, компанию MRM Partners (relationship marketing, CRM, работа с базами данных, телемаркетинг, онлайн-проекты), FutureBrand (разработка брэндов), momentum (event marketing), Torre Lazur McCann (коммуникационные кампании в сфере здравоохранения), Universal McCann (медиазакупки) и Weber Shandwick (PR).

Общий доход группы в 2003 году приблизился к \$3 млрд.

нанимаете, не торопитесь. Если вы нанимаете кого-то после короткого общения в баре — это найм by default. Не надо поддаваться эмоциям.

СФ: Удастся следовать принципам?

ММ: Многие думают, что раз я креативщик, я не могу думать таким образом. Но это клеймо, которое слишком часто вешают на людей, работающих в нашей сфере.

СФ: Управление творческими коллективами ставит перед руководителем классическую проблему: как найти баланс между свободой, необходимой для творчества, и регулированием, диктуемым бизнесом. Как вы решаете эту проблему?

ММ: У меня есть очень простая теория на этот счет. Творчество по определению индивидуально и должно быть абсолютно свободным. У художника, скульптора, поэта, композитора должен быть только один босс — душа. В сегодняшнем мире большинство писателей пишут книги тогда, когда знают, что их опубликуют, художники пишут картины, зная, что их выставят в галереях или продадут с аукциона, а все музыканты наняты записывающими компаниями. Поэтому степень свободы в нашем обществе достаточно спорна. И это, наверное, плохо. Теперь зайдём с другой стороны. Есть место, где креативности нужна организация, — это рекламный бизнес. Причина в том, что здесь за идеи платят огромные деньги. Креативность здесь инструмент, он должен подходить брэнду, продукту, аудитории. «Прикладная креативность» означает, что творчество здесь выполняет роль услуги в рамках единственной миссии — привлечь людей в магазин, а товар — вытолкнуть из магазина. Очень просто. Поэтому я думаю, что наив-

но было бы для креативщиков рассчитывать на 100% свободы. Они должны понимать, что им говорит их клиент, потребитель. Они должны понимать, как выглядит конкурентное поле, каковы ограничения бюджета. Они должны находить то, что достаточно уникально, чтобы произвести впечатление. Так начинается креативность. И здесь нельзя просто проснуться утром с великой идеей. Здесь все создается в контексте. Другое дело, что во многих больших компаниях над креативностью доминируют технологии. И когда процесс доходит до креативщика, ему уже нет места для работы.

СФ: У вас есть своя формула поиска этого баланса?

ММ: Не думаю, что здесь есть какая-то формула. Никто не просыпается утром со словами: сегодня я сделаю работу моих креативщиков невыносимой. Или — я сейчас приду в свое агентство и устрою там хаос. Правда, в силу ряда обстоятельств к такому результату иногда приходят. Мы найдем баланс, когда вспомним, в чем состоит наша миссия. Мы должны создавать спрос на продукт клиента. Другой миссии нет. Клиент не просыпается утром с идеей «я пойду в это агентство, потому что они все там сумасшедшие», или «не пойду в то агентство, потому что они все там идиоты». Он просыпается утром и говорит: «Я пойду в мое агентство, чтобы продать продукт, завоевать сознание людей, опередить конкурентов». И если миссия состоит в том, чтобы создать спрос, то баланс находится в информации, которая делает этот продукт желаемым. Неважно, откуда она придет — от потребителя, от конкурентов, с рынка, изнутри компании... Нам нужна

эта информация. Мы закладываем ее в творческий процесс и понимаем, что если ее просто поместить на бумагу, ее никто не прочтет. Она должна быть интересной, возбуждающей, уникальной. Вы должны сделать так, чтобы на нее обращали внимание. Вот здесь вам и надо применить креативность. Если вы создадите такую среду, я думаю, люди захотят работать на вас, клиенты захотят передать вам свой бизнес, а вы получите награды на фестивалях. Моя же задача — помогать создавать эту среду.

СФ: Получается?

ММ: Я произношу эту речь каждый день — перед моими креативными директорами по всему миру. Когда же я беседую с кандидатами, я не произношу никаких речей — я надеюсь, что они способны произнести речь передо мной. Поэтому я сижу и жду. И если они не скажут того, чего я от них жду, я их никогда не найму.

СФ: Принципы, о которых вы говорите, упираются в осознание работником этих ценностей. А действительно ли на всех уровнях иерархии компании сотрудники такие сознательные? Или на каком-то этапе все-таки в дело вступают инструменты управления?

ММ: Конечно, только на сознательность нельзя полагаться. Внутри McCann Worldgroup есть организация Human Futures Development — развитие будущего людей. Кто-то инвестирует в развитие технологий, новых видов продукции, а мы — в сотрудников. Это наша всемирная тренинговая организация. У нее есть три уровня: местный, где преподаются основы коммуникации; средний (региональный) уровень, где мы говорим об управленческих проблемах — как развивать личности, как стимулировать креативность; и третий уровень, который посвящен лидерству и интеграции. Мы собираем менеджеров из агентств по всему миру в Мадриде, Майя-ми, Бангкоке. Преподают руководители компании, профессора из разных университетов. Эта система позволяет нам находиться в самом центре событий и подтягивать все «население» компании McCann (1800 человек) до той скорости и той глубины, которая необходима. Далее я собираюсь запустить электронную систему образования e-learning, которой сможет воспользоваться любой работник компании. Там будут курсы по стратегическому планированию, оценке и стимуляции креативности (мы называем этот курс teasing-up) и т.д. В конце они будут проходить тест, а мы — видеть их результаты. Но это — длинный ответ на ваш вопрос. Короткий

ГЛАВНЫЕ ПРИНЦИПЫ МАРСИО МОРЕЙРЫ

1_CREATIVITY NOT AS ACT, CREATIVITY AS A WAY OF THINKING. Креативность не как прием, но как способ мысли

2_PRINCIPLES OVER PERSONALITIES. Принципы важнее личностей

3_MANAGING BY DESIGN, NOT BY DEFAULT. Управляйте по правилам, а не «по умолчанию»

4_HIRE SLOWLY, FIRE QUICKLY. Нанимайте медленно, увольняйте быстро

ответ такой: в организации такого размера, как наша, вам необходимо иметь то, что я называю «соединительной тканью» — у нас это наша база знаний и наша культура.

СФ: У этой культуры есть какие-то особенности?

ММ: McCann — это тоже брэнд, у него тоже есть своя философия. Вот она: мы — как флибустьеры. Агрессивны, предприимчивы, верим в индивидуальность. Командная работа имеет смысл только тогда, когда каждый в команде — сильная личность. Команда, составленная из слабых людей, — слабая команда. Это и есть наша культура. Если главное в личности — страсть, то тогда McCann — очень хорошее место для работы. Если человек пассивен, склонен сидеть и ждать, когда что-нибудь случится само собой, — для него McCann очень плохое место. Мы как бассейн, где нет мелкой воды. Мы просто бросаем людей в воду — пусть плывут. Так это и работает.

СФ: Существует ли у вас формальная система оценки персонала, и каковы ее последствия для работника?

ММ: Я бы разделил ее на две части. Тесты e-learning предназначены лишь для того, чтобы убедиться, что люди следуют моим курсом. Это не школа. Мы их не наказываем, не увольняем. Однако мы применяем формализованную оценку ключевых менеджеров. У нас есть разные виды оценки и в других профессиональных областях. Давайте расскажу об одной, наиболее важной для нас. Джон разработал стратегию компании, которая называется four-pillars strategy — стратегия, базирующаяся на четырех столпах. Она регламентирует работу с персоналом, партнерами, продуктами, доходами. Все это ключевые компоненты успеха. Разработана и процедура, которая оценивает отношение людей к этим четырем столпам. Если кто-то не столь хорош, мы сядем с этим человеком, побеседуем. Скажем, например: «Ты здорово работаешь на компанию. Приносишь прибыль. Клиенты любят тебя. Но твоя реклама — полный отстой. Ты что-то должен сделать с качеством своей работы». Потому что мы обязаны быть хорошими во всем. Надо де-

лать великолепную рекламу, иметь великолепные отношения с клиентами, зарабатывать деньги. Только так добиваются успеха.

СФ: Могут быть по итогам оценки приняты резкие действия — понижение в должности, увольнение или, наоборот, повышение?

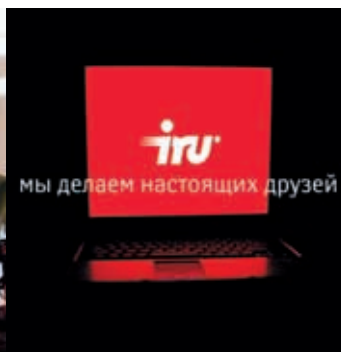
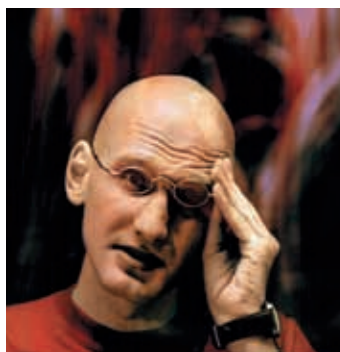
ММ: Это зависит от серьезности проблемы. Мы почти никогда не предпринимаем немедленных действий. По десятибалльной шкале наши люди и так находятся на уровне «от 5 и выше». Так что в большинстве случаев плохие результаты оценки лишь повод привлечь внимание к проблеме, дать время ее исправить. Если человек не справился с ней за три месяца, полгода — до свидания. Конечно, были ситуации, когда мы действовали очень быстро. И это не зависит от уровня иерархии. У нас были ситуации, когда есть «большой» человек, высокая позиция, высокая зарплата. Но мы понимали, что компания идет одним путем, а он — другим. Самое время сказать: «До свидания». И мы делаем это. Если кто-то заставляет нас совершать ошибки, значит, у нас проблема, и мы должны найти решение. И у нас нет времени. Просто нет времени.

СФ: Недавно группа McCann представила новую стратегию и новое позиционирование. Отразилось ли это на тех подходах, которые компания применяет в сфере управления?

ММ: Принципы, которые я вам описал, — часть этой стратегии. Я один из ее соавторов. По сути, это эволюция. Мы просто обратились к опыту, который приводил нас к успеху, и возвели его в ранг принципов. Я думаю, большим изменением (в прошлом году) стало то, что у нас сейчас намного меньшая, более аккуратная и быстрая команда менеджеров. Если нас раньше было двадцать, то сейчас глобальной группой руководят три человека. Кроме того, есть региональные директора и пять руководителей направлений. В результате мы принимаем и реализуем решения быстрее. Это команда, которая должна делать не семнадцать дел, а только два — создавать людей и выращивать бизнес клиента, а в результате и наш. Это все, что мы делаем. И делаем это качественно. **СФ**

Ай да iRU

В конце прошлого года NCA Group провела для своих ноутбуков iRU небольшую рекламную кампанию. До ее начала бренд занимал на рынке четвертое место, а после окончания уже в январе этого года iRU стал лидером российского рынка ноутбуков и обогнал не только главного российского конкурента — RoverBook, но и глобальные IT-бренды. Технология, которая привела компанию к успеху, уже давно раскрыта в учебниках — своевременное создание массового бренда в экономичном, но быстрорастущем сегменте. — Текст: Максим КОТИН



СИТУАЦИЯ: Глобальное снижение цен и, как следствие, рост рынка ГИПОТЕЗА: Создание массового бренда для экономичного ценового сегмента

СТРАТЕГИЯ: Первая в категории имиджевая реклама на телевидении, построенная на инсайте «Ноутбук — это друг»

РЕЗУЛЬТАТ: Рост доли с 12,5% до 17,6%. Завоевание лидерства на рынке

Общий медиавес проведенной iRU кампании составил всего 600 GRP. Надо отметить, что такой показатель считается минимально допустимым при рекламе на ТВ. Причем размещены ролики были только на московском НТВ и музыкальных каналах — Муз-ТВ и MTV. Всего в ротации было два рекламных ролика — 30-секундный и сокращенная

20-секундная версия. В поддержку телекампании NCA Group запустила рекламу на московских радиостанциях.

До этого iRU на рынке ноутбуков был всего лишь одним из множества брендов. У лидера категории, российской компании Rover Computers, была серьезная фора: компьютеры RoverBook продавались с 1995 года, в то время как марка iRU появилась только в 2002 году. По данным самой NCA Group, ее доля на рынке до начала кампании составляла 12,5%. Согласно данным исследовательской компании IT Research, после проведения кампании доля iRU составила 17,6%. Бренд обогнал прежнего героя рынка RoverBook, переместившегося в результате с первого места на третье. Более того, новичок iRU сумел вырвать-

ся в лидеры и обогнать такого монстра, как Toshiba, которому досталось только 17%.

Как могла небольшая рекламная кампания привести небольшую IT-компанию к такому яркому и быстрому успеху? Залог успеха — следование простым и известным маркетинговым стратегиям.

Стратегия априорной сегментации состоит в том, чтобы определить, какие подгруппы населения возрастают быстрее и затем нацелиться на них. Поскольку эти сегменты только сейчас становятся большими, в настоящее время они, вероятно, недостаточно обслуживаются конкурентами и представляют собой неиспользованную возможность.

Раджив Батра, Джон Дж. Майерс, Дэвид А. Аакер. «Рекламный менеджмент»

Нужное место и нужное время

До конца 2003 года ни один производитель ноутбуков не организовывал серьезные рекламные кампании на телевидении. Долгое время ситуация на рынке была стабильной и простой. Мобильные компьютеры были слишком дороги, поэтому рынок был немассовый и неинтересный. iRU вышел на телевидение как раз в тот момент, когда рынок делал большой скачок в развитии и выходил на качественно новый уровень. Предсказать подобное развитие событий было просто — об этом говорили как мировые тенденции, так и российские данные. **Мировые тенденции.** В мире рынок ноутбуков — один из самых быстрорастущих. По информации компании NPD Group

Инс., весной 2003 года в США впервые продажи мобильных компьютеров превысили продажи десктопов. Уже тогда аналитики прогнозировали, что через год треть производимых в мире компьютеров будут переносными.

Ситуация в России. В 2003 году цены на ноутбуки упали ниже \$1500, появились модели за \$1000 и даже дешевле. То есть их стоимость сравнялась с ценой десктопов. Рынок стал подниматься как на дрожжах. Если в первом квартале 2003 года рынок вырос на 32%, а во втором на 22%, то в третьем квартале рост составил 67%, а в четвертом — 157%.

Практически все эксперты уже в начале осени прогнозировали, что 2004 год станет переломным для России. То, что компания NCA Group организо-

вала масштабную кампанию на телевидении, неудивительно. Удивительно, почему этого не сделали все остальные игроки рынка, — осенью 2003 года активно рекламироваться стали только ноутбуки LG и Samsung. Но их товары рассчитаны на более дорогой сегмент, в то время как IRU решил делать ставку на нижний ценовой сегмент — было очевидно, что именно за счет него вырастет рынок.

Рынки очень редко бывают статичными. Пренебрежение тем или иным рыночным сегментом может создавать для компании определенную угрозу, если конкуренты используют этот сегмент как брешь для проникновения на соответствующий рынок. Нацеливаться на подобные сегменты необходимо, несмотря на то, что поначалу они не кажутся достаточно привлекательными

для достижения быстрого коммерческого успеха.

Дэвид Джоббер. «Принципы и практика маркетинга»

Богатая аудитория бедных людей

Люди, которые раньше и мечтать не могли о новом ноутбуке, теперь делали выбор в пользу мобильного компьютера. Их стиль потребления приблизил нижний ценовой сегмент рынка ноутбуков к рынку массовых товаров. Потребители экономичных моделей, как правило, не являются специалистами в ИТ, поэтому:

1. технические характеристики для них не являются ключевыми;
2. они предпочитают «коробочную» продукцию, которая для начала работы требует только включения в сеть;
3. выбор товара они делают эмоционально, руководствуясь ком-


промиссом между известностью марки (которая ассоциируется у них с надежностью) и ценой.

Эти характеристики потребления являются универсальными для всех массовых рынков — рассматриваемый сегмент является классическим примером рынка, требующего брендинга представленных на нем товаров. Все продукты одинаковы по своим параметрам, поскольку фактически собираются из одних и тех же комплектующих.

Потребители редко имеют полную информацию для разумного суждения о качестве. Они полагаются на один или два характерных признака, которые связывают с качеством. Возможность влияния на воспринимаемое качество заключается в правильном понимании и управлении этими признаками.

Дэвид А. Аакер. «Создание сильных брендов»

КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ ВАШ БИЗНЕС?



Приглашаем на семинары в мае в городах Нижний Новгород, Казань, Ярославль. Подробная информация и регистрация на seminar.it.ru

АйТи IBM Lotus software IBM Business Partner

Компания АйТи
117218, Москва
ул. Кржижановского, 23а, (а/м 116)
Тел.: (095) 974 7979/90 • 127 9010/12
Факс: (095) 974 7990 • 129 1275
E-mail: info@it.ru www.it.ru www.boss.ru

Представительства:

Волгоград: (8442) 34 1060	Краснодар: (8612) 64 0531	Пермь: (3422) 48 6585	Уфа: (3472) 25 3853
Екатеринбург: (343) 378 3340	Красноярск: (3912) 59 1195	Ростов-на-Дону: (8632) 40 1540	Хабаровск: (4212) 32 9408
Иркутск: (3952) 25 8302	Н. Новгород: (8312) 61 9184	Самара: (8462) 60 6420	Челябинск: (3512) 66 4639
Казань: (8432) 11 4940	Новосибирск: (3832) 35 6703	Санкт-Петербург: (812) 326 4588	Алматы: (3272) 73 0034
	Омск: (3812) 47 0035	Тюмень: (3452) 39 9160	Киев: (38044) 212 0206

Документационное обеспечение управления

Каким вы видите ваш бизнес?


- управление эффективное, действия согласованные ☒ ДА ☐ НЕТ
- затраты времени максимально продуктивны ☒ ДА ☐ НЕТ
- личная ответственность каждого – корпоративная истина ☒ ДА ☐ НЕТ
- история любого вопроса доступна в считанные секунды ☒ ДА ☐ НЕТ
- ни одна гениальная идея не остается без внимания ☒ ДА ☐ НЕТ
- знания и опыт сотрудников – собственность компании ☒ ДА ☐ НЕТ
- быстрая реакция на перемены – преимущество в конкурентной борьбе ☒ ДА ☐ НЕТ

Ваш выбор

референт

Система электронного документооборота и автоматизации работы офиса

ОК



NCA Group с самого начала пыталась брендировать свою марку. Хорошим подспорьем для завоевания рынка была инертность других игроков (прежде всего компании Rover Computers). Они не уделяли серьезного внимания брендингу и явно не успевали за рыночными тенденциями. Сергей Шуняев, президент Rover Computers: «Главным конкурентом RoverBook является Toshiba, имеющая на рынке гораздо большую известность. Российские производители ноутбуков пока не могут составить нам достойную конкуренцию. Ежемесячный рекламный бюджет, направляемый на продвижение нашей продукции, составляет порядка \$150 тыс. Это не очень много, но та продукция, которой мы занимаемся, не является товаром массового спроса, поэтому широкомасштабная реклама нам не нужна. Да и вообще, в нашем деле реклама и цена — не главное. А главное — получить в союзники дилеров».

СФ №14 (30)/2003

Реклама ноутбуков, которая присутствовала на рынке, апеллировала к рациональным преимуществам товара. По сути, она не являлась брендинговой, поскольку не предлагала потребителям никаких эмоциональных ассоциаций.

Слоганы, использованные российскими производителями ноутбуков:

«Ноутбук для российских дорог» (RoverBook)
 «Лидер беспроводных технологий» (iRU)
 «Естественный отбор» (MaxSelect)
 «Притягательная сила разума» (iRU)
 «Высокая плотность технологий» (RoverBook)
 «Стимулирует мысли» (iRU)
 «Сумма технологий» (RoverBook)
 «Топ-модель теперь доступна» (MaxSelect)

А именно эти ассоциации наиболее важны для потребителей нижнего ценового сегмента. Продвижение марок LG и Samsung тоже было построено

СТРУКТУРА РОССИЙСКОГО РЫНКА НОУТБУКОВ, %

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ (БРЭНД)	III кв. 2003	IV кв. 2003	I кв. 2004	ЯНВАРЬ 2004
ROVERBOOK	17,8	16,4	16,1	14,3
TOSHIBA	17,9	15,5	15,8	17,0
ASUSTEK	12,5	12,8	12,0	9,9
IRU	9,7	13,7	17,5	17,6
HP	7,7	8,2	8,5	10,9

ДОЛИ ОПРЕДЕЛЯЛИСЬ ИСХОДЯ ИЗ КОЛИЧЕСТВА ПРОДАННЫХ ИЗДЕЛИЙ. ПО ДАННЫМ NCA GROUP (ТОРГОВАЯ МАРКА IRU). СВЕДЕНИЯ О ДОЛЯХ РЫНКА В ЯНВАРЕ 2004 ГОДА ПРЕДОСТАВЛЕНЫ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ КОМПАНИЕЙ IT-RESEARCH.

на функциональности. Компания LG взяла слоган «Выбор чемпионов» и построила коммуникацию на чемпионке мира по шахматам Александре Костенюк и «самом длительном» времени работы без сети. Samsung продвигал компактность под слоганом «Немногом толще журнала».

Чего хотят покупатели

Чтобы создать яркую эмоциональную рекламу, нужно хорошо знать продукт и особенности его потребления целевой аудиторией. Для агентства Instinct, которое разрабатывало рекламу для осенне-зимней кампании iRU, найти инсайт было просто, поскольку у многих рекламистов был личный опыт использования ноутбуков.

Тема «Ноутбук — это друг» возникла уже в креативном брифе и была основана на следующих достаточно простых наблюдениях:

1. в отличие от десктопа у переносного компьютера только один владелец;
2. ноутбук индивидуален — в нем все организовано так, как нравится владельцу;
3. ему доверяют личную информацию;
4. он помогает и развлекает.

Поскольку прежде производители этой категории товаров не делали в России эмоциональную рекламу, достаточно очевидная идея еще ни разу не была использована. Найти воплощение при четком понимании аудитории, ясном позиционировании и лаконичном брифе для креативщиков не составило большого труда. В агентстве Instinct отработали несколько «дружеских» вариантов:

Собери своего друга. Винты Тайсона, мозги Каспарова, буфера Памелы Андерсон. Ваш друг в идеальной комплектации.

Друг без недостатков. Друзья развлекают, только когда хотят этого. Друзья звонят и будят тебя ночью. Друга нельзя выключить одной кнопкой. Если это не ноутбук iRU.

Мы продаем друзей. Мы вправим друзьям мозги, мы на них стучим, мы им вставляем. Мы продаем друзей.

Расчет на молодежную целевую аудиторию позволял делать достаточно смелую рекламу. Поэтому в итоге был выбран последний вариант, самый сильный, но явно провокационный. В последнее время из-за катастрофически возросшего хаоса в рекламе способность юмористической рекламы привлекать внимание стала цениться даже больше, чем раньше. Результаты тестирования рекламы подтвердили, что юмористические рекламные объявления вспоминаются чаще. Но при использовании юмора очень важно иметь хорошее представление о составе целевой аудитории.

Раджив Батра, Джон Дж. Майерс, Дэвид А. Аакер. «Рекламный менеджмент»

Конечно, такая смелая реклама создала брэнду некоторые сложности — многие называли ролики аморальными. Под этим предлогом их отказались показывать каналы ОРТ и РТР, несмотря на то, что работа Instinct получила гран-при на Московском международном фестивале рекламы. Необходимые GRP пришлось набирать за счет продления кампании на НТВ. Но в итоге стратегия принесла iRU победу и позволила обойти конкурентов. СФ

АВТОРЫ

Сергей Владимиров, старший менеджер по стратегическому планированию Instinct:

— Задача была интересная, потому что клиент не хотел тратить больших бюджетов на размещение. Когда денег мало, надо брать хитростью, точностью и яркостью. И, кажется, у нас получилось. Примерно в одно время с рекламой iRU начали активно рекламироваться ноутбуки LG и Samsung. А корейцы действуют достаточно просто — покупают рынок массовыми вливаниями в рекламу. Но все равно на рынке ноутбуков знание их марок ниже — 39,7% и 38% соответственно против наших 58%.

Роман Фирайнер, креативный директор Instinct:

— Мы не думали, что эта работа принесет нам такие лавры. Идея как идея — игра слов и ничего больше. Снимали прямо на заводе, кастинг организовали простой и массовый, времени было мало. Может быть, в этом и кайф «Друзей» — будь у нас больше времени, работа получилась бы прилизанной. Много для успеха ролика сделал режиссер Тимур Бекмамбетов — он снял настоящий триллер.

Ярослав Орлов, креативный директор Instinct:

— Успех кампании объясняется системным подходом. Мы сделали хорошую рекламу, а заказчик сумел поддержать ее правильной работой с дистрибуцией. Посмотрите, как хорошо представлен брэнд iRU в рознице, — он есть во всех магазинах. Это важно, ведь без нормальной дистрибуции наша реклама ничего не смогла бы сделать. Почему Брусиловский прорыв был неудачным? Потому что казаки ворвались, но их никто не поддержал.

Александр Панько, руководитель отдела маркетинга NCA Group:

— Сейчас мы планируем провести еще одну кампанию, на этот раз уже по всей России. Хотим уйти в отрыв — к концу году надо завоевать 25% рынка.

КАБИНЕТ

Рабочая обстановка для бизнеса

64_ РУКОВОДЯЩАЯ И НАПРАВЛЯЮЩАЯ МЕБЕЛЬ // Жизнь начальников строго регламентирована. Даже площадь их кабинетов определяется законом. А вот требования к дизайну и интерьеру кабинетов диктует исключительно мода / ТЕНДЕНЦИИ

68_ САМЫЕ УМНЫЕ // Около 30 лет назад ученые задумались: а нельзя ли при помощи интеллектуальных систем заставить здания потреблять меньше электроэнергии? В настоящее время суммарный оборот мирового рынка интеллектуальных систем составляет более \$700 млн в год. И инвестиции в эту область — около \$3 млрд — предполагают активное развитие данного рынка / НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

72_ НАСТОЛЬНЫЕ ПРАВИЛА // Письменный стол руководителя подобен палубе военного корабля во время боя: на нем не должно быть ничего лишнего, а все необходимое обязано находиться на своих местах, всегда под рукой / ДЕТАЛИ



РУКОВОДЯЩАЯ И НАПРАВЛЯЮЩАЯ МЕБЕЛЬ

Жизнь начальников строго регламентирована. Даже площадь их кабинетов определяется законом. Согласно московским строительным нормам, скажем, площадь кабинета президента банка с коллективом более 500 сотрудников определена в 54 кв. м. А вот требования к дизайну и интерьеру кабинетов диктует исключительно мода. — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА

Продажа и производство офисной мебели для кабинетов — один из самых перспективных и конкурентных сегментов мебельного рынка России. Его оборот оценивается примерно в \$180–200 млн, а его ежегодный рост составляет 10–12%. Это отличный показатель, если учесть, что вся мебельная отрасль, согласно исследованиям компании «Про-Инвест Консалтинг» и рейтингового агентства «Эксперт РА», в период с 1999-го по 2003-й росла на 17% в год. Ожидается, что в течение ближайших трех лет темп роста объемов производства мебели будет находиться на уровне 20%.

На мебель для кабинетов руководства сегодня существует устойчивый спрос. В среднем интерьер в комнате босса принято обновлять раз в два с половиной — три года. Расширяется и рынок сбыта — общая экономическая ситуация благоприятствует появлению новых фирм и предприятий, менеджеры которых нуждаются в хорошо обставленных кабинетах.

За последние пару лет изменилась и структура спроса. Если в конце 1990-х годов офис высоких начальников невозможно было представить без итальянской, немецкой или испанской мебели, то сегодня даже в кабинетах банковских и нефтяных начальников можно увидеть отечественные столы и шкафы. Рос-

сийская продукция заметно прибавила в качестве, и на нее сразу нашелся свой потребитель. Сегодня российские компании-производители все чаще открывают новые фабрики и запускают новые линейки продуктов, разработанные российскими дизайнерами. В настоящее время в России работает около 700 предприятий-производителей офисной мебели, из которых созданием мебели для «высших руководящих сфер» занимается примерно треть. Однако в число серьезных игроков входит не более полтора десятков фирм, самые крупные из которых — компании «Соло», «Феликс», «Юнитекс», А&А, «Камбио», «Фронда», «Шатура», «СП-Мебель».

Изменились и представления о дизайне офисной мебели для кабинета. «Современный кабинет руководителя — это не просто стильная и функциональная мебель, отвечающая вкусу и запросам владельца, но и „лицо фирмы“, — считает генеральный директор компании „Феликс“ Илья Кондратьев. — Обстановка кабинета должна максимально концентрировать в себе фирменный стиль компании и при этом отличаться от интерьера остального офиса — материалами, дизайном и техническим оснащением».

Рабочее место руководителя, помимо основного письменного стола, укомплектовывается представительными столами, бюравами

(настольными системами хранения) и конференц-приставками для приема посетителей и подчиненных, а также специальным компьютерным столом. Традиционные стационарные тумбы часто заменяются мобильными тумбами на колесиках. По сложившейся традиции толщина столешницы стола руководителя в полтора-два раза толще, чем столешница в комплектах для персонала. Спинка кресла должна быть выше, а цвет сочнее. К креслу, кроме того, предъявляются особые требования — оно должно быть эргономичным (оборудовано механизмом для подъема сидения, подлокотниками и т. д.).

Классовый подход

В каталогах и прайс-листах производителей и торговых компаний мебель для кабинетов обычно выделяется в отдельную группу, которая в свою очередь делится специалистами на пять классов: президент-комплекты, VIP-комплекты, кабинеты для руководителей высшего звена, кабинеты для менеджеров среднего звена управления и, наконец, кабинеты эконом-класса. «Классовые» различия полезно изучить самим руководителям, это поможет им подобрать именно то, что нужно, и не бросать деньги на ветер.

Президент-комплекты — мебель самого высокого уровня, предназначенная для глав корпораций. В ее производстве ис-

пользуются только натуральные материалы: древесина прочных, редких и дорогих пород — американской вишни, дуба, корня ясеня, мирта, ореха или экзотических корневых пород африканских деревьев (бубинга и аниегре), а также натуральная кожа. Это настоящее произведение искусства — мебель часто украшается мозаикой из шпона разных видов древесины, а также инкрустацией, ручной резьбой, золотым тиснением и даже стразами Swarovski. На ручки и прочую фурнитуру традиционно идут бронза и латунь. Например, мебель марки Smania делается вручную, а в ее отделке используется пергамент, тростник, кожа и камень. Кроме того, в мебельных салонах можно найти итальянские, испанские и немецкие президент-комплекты марок Firenze, Ben Ferrara, Regent, Poltrona Frau Premier. Ценовой диапазон от \$15 тыс. до \$50 тыс. за комплект.

Мебель, входящая в класс VIP-комплектов, также может быть изготовлена из ценных пород дерева, однако она имеет более строгий и лаконичный дизайн. Цена на такую мебель колеблется от \$7 тыс. до \$15 тыс. в зависимости от комплектации. В этом сегменте присутствуют, к примеру, итальянские коллекции Galileo, Zeta In, Ghost.

Следующий класс — «кабинеты для руководителей высшего звена». Эта мебель производится

из материалов попроще — например, из плит МДФ с покрытием ПВХ или с использованием шпона. Соответственно, понижается и цена — от \$2 тыс. до \$7 тыс. за комплект. Отличительная черта таких коллекций — широкий модельный ряд и продуманные комбинаторные возможности, позволяющие комплектовать наборы мебели в любых вариантах. В последнее время этот сегмент рынка успешно осваивают российские производители.

Руководителям среднего звена предлагается качественная и относительно недорогая мебель из ДСП с ламинированным покрытием, имитирующим любые породы дерева. Стоимость комплекта из этой категории не превышает \$2 тыс. Эту мебель не сложно найти в линейках компаний «Феликс», «СП-Мебель», Mr.Doors.

Кабинет эконом-класса — это живая иллюстрация тенденции сближения дизайна мебели для персонала и мебели для руководителя. Отсутствие лишних деталей, четкость линий и широкий модельный ряд — вот особенности мебели этого класса. Такой комплект обойдется дешевле \$2 тыс. Мебель этой категории входит в линейку продуктов многих компаний, например, коллекции «Дейзи» и «Трейд» компании «Крафт» или модель Talent марки «Эстате».

Классика жанра

Мебель для кабинетов руководителей принято разделять на «классическую» и «современную». Однако эти определения за последние несколько лет обогатились новым содержанием. «Понятие „классический кабинет“ может быть наполнено совершенно

ПОЛИТИКА ИНТЕРЬЕРА

Самый известный кабинет в мире — Овальный кабинет, рабочее место президента США. История этого кабинета началась в 1909 году. Его первым хозяином стал 27-й президент США Уильям Говард Тафт. Его предшественники работали в другом крыле здания — в кабинете прямоугольной формы.

Пол в новеньком кабинете Тафта покрыли махагоновым деревом в шахматном порядке, а окна украсили занавесками из бархата. В интерьере доминировал светло-зеленый цвет.

С тех пор каждый новый президент считал своим долгом внести изменения в интерьер Овального кабинета. В частности, выработалась традиция, в соответствии с которой каждый вступающий в должность президент США заказывал по своему вкусу овальный ковер с рисунком официальной президентской печати. Не стал исключением и нынешний президент США. Джордж Буш уже в первые дни работы с гордостью продемонстрировал группе журналистов новый ковер, заметив, что «он просто очень красив». Новостные агентства наперебой цитировали президента и освещали ход работ. «Я ездил и смотрел, как его делали», — рассказывал им в интервью Буш, подчеркивая, что ему и его супруге Лоре потребовалось немало времени для того, чтобы разработать дизайн и подготовить эскиз ковра. В отличие от Билла Клинтона, под ногами которого лежал ковер светло-синего цвета, Буш остановил свой выбор на светло-бежевом тоне и светло-коричневых полосах.

Шатура®

www.shatura.com

Мебель
для
бизнеса



Дельта



Практика



Вегас



Вегас

разным смыслом, — объясняет вице-президент компании «Соло» Глеб Щербаков. — С современной точки зрения и барокко, и ампи́р, и конструктивизм, и баухаус, и ар нуво, и ар деко — это уже классика. Соответственно, и сам кабинет, выполненный в традициях любого из этих стилей, можно назвать классическим. Даже если он заимствован, скажем, из 60-х годов XX века».

Однако участники рынка по-прежнему под понятием «классический кабинет» имеют в виду солидную лакированную и отделанную шпоном мебель. Этот образ был весьма популярен в Европе в 70–80-х годах XX века и до сих пор пользуется популярностью у части управленцев высшего звена и в органах государственной власти.

Классическая мебель, исполненная в разных стилях, имеется в ассортименте фактически всех

участников рынка, входящих в первую двадцатку, а также у салонов, представляющих мебель для жилых интерьеров (в частности, «Соло», «Крафт», «Миланский мебельный салон», MMC Object, «ВК Интерьер», A&A, «Камбио»).

Тем, кто не хочет экспериментировать с собственным кабинетом, но при этом не желает выглядеть ретроградом, возможно, стоит предпочесть своеобразный «классический» компромисс, то есть выбрать традиционные модели, однако подвергшиеся легкой «модернизации». Например, вместо массивных прямоугольных столов установить в кабинете эргономичные модели с обтекаемыми радиусными контурами и дополнить их стеновыми и потолочными панелями (так называемыми боозери) в тон мебели. Они придадут интерьеру стилистическую законченность.

Современный подход

Понятие «современный стиль» обрисовать нелегко. Специалисты советуют ориентироваться на современные тенденции в дизайне кабинета. Всего их три: во-первых, это отход как от «классического» наследия в виде тяжелых форм, лакированных поверхностей и традиционной цветовой гаммы, так и от увлечения чистым минимализмом. Во-вторых, движение от «статусности» к «человечности». В-третьих, смещение акцентов: кабинет сегодня уже в меньшей степени служит выражением абстрактной власти, больше отображая индивидуальность и харизму самого руководителя. Приветствуется присутствие нетрадиционных материалов: например, полиуретана, матового стекла и оргстекла, ПВХ, анодированного алюминия, кориана.

И конечно, современная мебель не должна отставать от требований моды. Интересно, что законодателями в этой области считаются дизайнеры мебели для жилых интерьеров. Наиболее популярный материал для изготовления мебели сегодня — шпон ценных пород деревьев (ореха, дуба, вишни, палисандра, венге, эбонитового дерева). Высококачественная натуральная кожа, алюминий, стекло и сталь также претендуют на звание актуальных материалов. Из них изготавливаются коллекции офисной мебели, которые становятся классикой дизайна, едва успев выйти на рынок. Лучшие образчики современной мебели можно найти, например, у немецкой компании Vitra, английской Arthur Brett, итальянских Unifor, Poltrona Frau и Smania. **сф**

ЭКСПЕРТИЗА

Елена НИКОЛОГОРСКАЯ, директор по развитию компании ДОК-17, — о современных тенденциях в дизайне кабинета руководителя, которые были продемонстрированы на недавнем Миланском мебельном салоне:

«Италия считается законодателем моды не только в одежде, но и в мебели. На Миланском салоне выставляются фирмы, работающие как в сегменте haute couture, так и в секторе массовой продукции. Тенденции задают фирмами, представляющими высокую моду в жилых интерьерах: Molteni, B&B, Misura Emme. Они диктуют линии, формы, цвета, отделку, элементы декора, используемые материалы. После показа на выставке в течение трех-четырех лет часть продемонстрированных тенденций опускается в массовый сегмент. Эти же изменения подхватываются производителями кухонь и офисной мебели.

В рамках Миланской экспозиции была представлена и выставка офисной мебели Eim, которая организуется раз в два года. В этом году на ней были представлены в основном итальянские фирмы, производящие кабинеты президентского класса — Frezza, Ora, Unifor. Общие тенденции — переход от сложных закругленных форм к лаконичным прямоугольным, а также сочетание основательности и солидности. Вместе с тем дизайнеры добиваются видимой легкости за счет, например, визуального отсоединения столешницы от основания стола и за счет обработки ее краев фрезой. Присутствует и асимметрия деталей, например асимметричные опоры стола. Количество металла в отделке кабинетной мебели явно уменьшилось — из него изготавливаются небольшие детали. Никакого чистого стиля hi-tech. Ключевые определения дизайна — строгость, достоинство и одновременно легкость. Естественно, изменение форм требует изменения рисунка и цвета древесных декоров. В производстве современных кабинетов стараются как можно меньше использовать коричневый орех и красно-коричневую вишню с тангенциальным распилом, дающим рисунок древесных цветков (или годовых колец), и переходят к более светлым натуральным тонам с радиальным распилом с продольным полосатым рисунком. Что же касается отделки поверхностей, то здесь преобладает матовый лак, а вот глянец встречается крайне редко».

товар сертифицирован

Камбио®

Компания «Камбио»
отечественный производитель
офисной мебели на уровне лучших
мировых стандартов

www.kambio.com

Диплом 15-ой Международной выставки
«Мебель. 2003» за лучшую дизайнерскую
разработку серии для руководителя
«PRESTIGE»

Магазин «Волгоградское шоссе, 13. Тел.: (095) 730-50-37, 730-50-38
Магазин «Пл. Победы, 1а». Тел.: (095) 145-74-92
Торговый комплекс «Три Кита» Московская область, г. Одинцово. Тел. 723-82-82 доб. 2412 (5 этаж)
Торговый комплекс «Гранд» Московская область, г. Химки. Тел. 723-80-01 доб. 1147 (2 этаж)
Демонстрационный зал дилерского и корпоративного отделов: ул. Партизанская, д. 27,
подъезд 2, этаж 5 (м. «Молодежная»). Тел.: (095) 775-02-20, (095) 231-33-11

Оказываем полный спектр услуг по обстановке офиса

«25–30 кв. м для руководителя вполне достаточно»

«Однажды для кабинета руководителя наши архитекторы выделили 80 кв. м, хотя сам человек уверял нас, что такой огромный кабинет ему не нужен. Но это была необходимость, продиктованная планировкой офиса», — говорит заместитель руководителя подразделения интерьеров одного из ведущих мировых архитектурных бюро ABD Limited **Денис Кувшинников**. По его мнению, проектирование кабинета топ-менеджера — многоступенчатая и сложная работа. — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА

СФ: Каковы основные принципы разработки интерьера кабинета?

ДК: Прежде всего нельзя отделять работу над интерьером всего офиса от работы над интерьером кабинета руководителя. Кабинет руководства относится, как правило, к репрезентативной части офиса. Стиль, в котором он оформлен, распространяется на другие важные части офиса — например, на стиль конференц-зала и переговорную зону. Часто эти помещения размещаются рядом.

СФ: Как проходит работа над проектом?

ДК: Проектирование офиса длится в среднем три месяца. Мы готовим не только проектную документацию, но и подкрепляем ее бюджетными расчетами. Отдельные расчеты делаются на все инженерные системы.

СФ: Есть ли различия в требованиях, которые выдвигают российские и западные менеджеры?

ДК: Я бы сказал, что это зависит от корпоративной культуры конкретной компании, а не от ее национальной принадлежности. Приведу пример. Мы проектировали интерьер офиса крупного английского инвестиционного банка. Одним из требований клиента было проектирование интерьера по принципу открытого пространства. В той компании было принято, чтобы менеджер работал в одной комнате с подчиненными. Мы предложили выделить рабочие места руководства дополнительным светом, но клиент отказался даже от такого предложения. Пожалуй, я бы отметил, что сепарирование более присуще российским организациям, особенно государственным.

СФ: Какие требования к корпоративному интерьеру обычно выдвигают компании?

ДК: У компаний, достаточно долго присутствующих на рынке, уже складываются определенные требования. Они приходят к нам с уже выработанными стандартами. На уровне руководства головного офиса у них определен единый стиль интерьеров подразделений. В чем они заключаются? Бывают стандарты по ограничению площадей кабинетов руководителя, стандарты корпоративных цветов, мебели... Иногда оговаривается даже климат в помещении.


СФ: Какого размера должен быть кабинет топ-менеджера?

ДК: Этот показатель в большей степени зависит от планировки офиса. Надо ведь учесть все — и количество окон, и вид из них. Однажды для кабинета руководителя наши архитекторы выделили 80 кв. м, хотя сам человек уверял нас, что такой огромный кабинет ему не нужен. Но это была необходимость, продиктованная планировкой офиса. И другой случай — в распоря-

жении клиента находился просторный офис площадью около 7500 кв. м, и под кабинет руководителя был отведен целый этаж. Там разместилась репрезентативная зона с конференц-залом и переговорной. Но если подходить с позиции необходимого минимума, то 25–30 кв. м для проектирования кабинета руководителя вполне достаточно.

СФ: Как должно быть организовано пространство кабинета?

ДК: Как правило, кабинет делится на рабочее место, переговорную зону и мягкую зону (там располагается уголок с мягкой мебелью), где проходят менее формальные переговоры. К зонированию кабинета их хозяева подходят по-разному: для одних это сугубо рабочее помещение, для других — место для переговоров. В соответствии с этим подходом архитектор разбивает кабинет на зоны. Многие руководители в своем кабинете не ставят телевизионных панелей. Они считают, что это чисто рабочее помещение, в котором ничто не должно отвлекать. **СФ**



ОФИСНЫЕ ДОСКИ

**ОПЕРАТИВНЫЙ
ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ
В РАБОЧЕМ ПРОСТРАНСТВЕ**

- убедительные презентации
- эффективные совещания
- наглядное обучение

www.2x3.ru

тел. (095) 956-7930

САМЫЕ УМНЫЕ

Первые «умные» кабинеты были созданы в Мексике в 1986 году — в интеллектуальном офисном здании, построенном компанией Honeywell совместно с Lucent Technologies. В настоящее время суммарный оборот мирового рынка интеллектуальных систем составляет более \$700 млн в год. И инвестиции в эту область — около \$3 млрд — предполагают активное развитие данного рынка. — Текст: Игорь КЛИМОВ

Около 30 лет назад ученые задумались: а нельзя ли при помощи интеллектуальных систем заставить здания потреблять меньше электроэнергии? В реальности умные дома появились только в конце 1980-х. Самым известным стал уникальный дом Билла Гейтса, который обошелся ему более чем в \$100 млн.

В России полностью интеллектуальных зданий не так уж много. Почти все они находятся в Москве. Однако отдельные небольшие интеллектуальные офисы и кабинеты появляются повсеместно.

В умном кабинете уже почти можно обойтись без секретаря. Он самостоятельно и свет включает, и окно откроет, и цветы по-

льет — достаточно нажать соответствующую кнопку на панели управления. Но самое главное преимущество: интеллектуальные системы в офисе позволяют организациям существенно экономить на расходах. По данным европейских компаний, управляющих недвижимостью, умному офису капитальный ремонт требуется лишь раз в 50–55 лет, в то время как обычный кабинет требует основательного «лечения» каждые 30 лет. На эксплуатационных расходах тоже можно добиться огромной экономии: от \$3 до \$10 с каждого квадратного метра. Так, электроэнергии тратится меньше на 30–40%.

Установкой систем «умный дом» («умный кабинет») в Москве

занимаются несколько компаний. Наиболее известные из них «БИС — Электронные системы», «ИнтернетДом», «Мастер Дом», «Пролог 21 век», VIP Home Systems. Однако за решение проблемы возьмутся и фирмы, специализирующиеся на установке сложной бытовой техники (домашних кинотеатров, систем климат-контроля). При наличии грамотных инженеров такая задача им вполне под силу.

Панель управления

Главная составляющая умного кабинета, его «голова» — единая панель управления приборами. Без такой панели руководителю придется метаться от прибора к прибору, включая и выключая их. Чтобы задать, например, определенный климат в кабинете, потребуется сноровка. Включаем посильнее батарею отопления — поднимается температура, но уменьшается влажность. Открываем окно — влажность возрастает, но температура падает. Нужно опять батарею подстраивать. А тут дождик пошел. Придется опять все перенастраивать. Можно, конечно, собрать такие кнопки и под рукой. Для этого достаточно протянуть провода и вывести их в районе предполагаемого размещения рабочего стола. Но это неудобно. Такие наборы пластиковых кнопок, несмотр-

я на невысокую стоимость (\$1–1,5 тыс.), сегодня спросом не пользуются. При создании умного кабинета применяют сенсорную беспроводную панель — небольшой монитор, на котором отражаются виртуальные кнопки управления всеми приборами. В интерфейс такой панели могут быть занесены кнопки с названиями, например, «тропическая жара». Нажимаешь такую — в комнате сразу же становится +40°C и почти стопроцентная влажность. Или кнопка «комфортная температура» — +20–25°C и влажность на уровне 40–60%. Через современную сенсорную панель можно не только все включить-выключить, но и настроить определенную температуру и влажность в кабинете, закрыть-открыть двери, то есть управлять своим умным кабинетом, — говорит инженер ООО «БИС — Электронные системы» **Сергей Богданов**. — Можно также выходить в интернет, получать электронную почту.

Специалисты не рекомендуют экономить на главной составляющей и советуют приобретать сенсорные панели крупнейших мировых фирм-производителей, таких как Crestron, AMX/Panaja или Lutron. Цена — от \$2,5 тыс. до \$8 тыс. — зависит от простоты управления (интерфейса), возможностей программирования,

ЕСТЬ МЕСТО ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ



Индивидуальное планирование рабочего пространства

Тел. 780-6680
www.dok17.ru

ДОК17 Производитель офисной мебели

дополнительных функций — например, выход в интернет и проч.

Впрочем, «голая» панель — вещь бесполезная. Требуется установить и управляемые с ее помощью составляющие умного кабинета: приборы светорегуляции, климат-контроля, электромагнитные замки.

Светорегуляция

Правильный свет — одна из главных составляющих комфортной работы. Он не должен быть слишком ярким, равно как и слишком тусклым. «Когда за окном только начинает темнеть, нет надобности включать всю иллюминацию», — говорит директор по продажам компании «С-дом» **Павел Кащенко**. — Достаточно и части ламп, работающих вполнакала или в треть. Кстати, количество света в кабинете необходимо регулировать еще и потому,

что здесь может проходить и деловое совещание, и неформальная встреча. Согласитесь, что для этих мероприятий необходимо совершенно разное освещение».

В кабинетах, сделанных по последнему слову техники, обычный выключатель света заменяет диммер. Благодаря ему осуществляется регулировка напряжения, подаваемого на осветительные приборы. Чем выше напряжение подает диммер, тем ярче разгорается нить накаливания лампы и тем светлее в помещении. Чем ниже, тем темнее (вплоть до полного отсутствия освещения). Есть диммеры, управление которыми осуществляется вручную. Подождал, подкрутил, освещение изменилось. Но в системе умного кабинета нужны не они, а такие, на которые можно подавать команды с пульта управления. Один из самых известных производителей дим-

ЭЛЕКТРОННАЯ СПЛЕТНИЦА

В Америке на свет появился первый робот-секретарь. Пол — женский, имя — Валери. Студенты питсбургского университета Карнеги-Меллон (штат Пенсильвания) творили ее в течение двух с половиной лет. Теперь белокурая Валери встречает посетителей университетского компьютерного центра. Робот-секретарша не только поможет найти необходимый кабинет, но с удовольствием поболтает о погоде, о новых нарядах и о своих планах пойти в кино. Ответит она и на другие несложные вопросы.

Благодаря датчикам движения Валери сама замечает посетителей и приветствует их. Затем собеседник должен подойти и набрать на клавиатуре свой вопрос роботу-секретарше. Кстати сказать, Валери, как и ее живые прототипы, очень любит посплетничать о начальнике.

меров — компания Siemens. Цена одного прибора этой фирмы — \$250–600. Впрочем, диммеры света производят и другие фирмы, так что можно найти вариант в любом ценовом диапазоне.

Если к диммеру подсоединить еще датчик движения (производства Siemens — около \$150–300, Powerhouse — около

\$100–150), то кабинет в отсутствие хозяина будет жить своей жизнью. Например, если в помещении долго никто не движется, а свет горит, умный кабинет поймет, что хозяин забыл его выключить, и сделает это сам. Можно запрограммировать автоматическое включение подсветки для цветов в темное время суток.



СПМЕБЕЛЬ
Производство и продажа
офисной и гостиничной мебели

**СТИЛЬНЫЕ
ПРЕИМУЩЕСТВА**

WWW.SPMEBEL.RU **(095)725-4757**

Климат-контроль

Еще одна составляющая здорового рабочего дня — свежий воздух. Для того чтобы окнами руководила система, на них нужно установить специальный привод. Впрочем, окна в кабинете могут и не открываться. В этом нет большой необходимости, если в помещении стоит современная система климат-контроля. Она согреет или охладит воздух, восстановит его идеальный состав и даже задаст в помещении любой запах — от морозной свежести до соснового бора.

При этом действует климатическая система по-умному. Как рассказали корреспонденту **СФ** в компании «ИнтернетДом», если хозяин кабинета задаст определенные параметры уюта, то, чтобы ни произошло, они должны быть соблюдены. Ска-

жем, пришли десять посетителей, сидят, курят. Датчики температуры установили, что происходит потепление, тут же шлют приказ кондиционеру охладить воздух, датчики влажности почувствовали в воздухе избыток влаги — усилили вытяжку... Как только гости ушли из кабинета, и температура и влажность в помещении начали падать — приборы тут же сами себя перенастроили.

Системы климат-контроля состоят из кондиционера, воздухоочистителя, увлажнителя, ионизатора, датчиков температуры и влажности. Как правило, сегодня все эти приборы производители объединяют в сплит-системы. Стоимость полной системы составляет \$1–3 тыс. Наиболее известны на рынке аппаратуры климат-контроля компаний Daykin и York.

Умные замки

Электромагнитные замки обычно открываются при помощи карты или кода. Однако управлять замками, причем во всем здании, можно и из кабинета. «Сейчас на рынке много китайских и итальянских замков», — рассказывает Сергей Богданов. — Однако у них есть один большой недостаток — говорят, профессиональные воры открывают их одним коротким ударом в определенное место замка. С американскими замками Locknetics такое невозможно. Их и Пентагон, и NASA используют в своих офисах». Популярностью на рынке электромагнитных замков пользуются также американская фирма Simplex и канадская Unican. Замки, которые включаются в систему умного кабинета, стоят около \$200–300 за штуку.

Цена интеллекта

Умный кабинет обойдется минимум в \$10–20 тыс. Цена зависит от количества установленных приборов и выполняемых ими задач, а также площади помещения. Самая же дорогая и совершенная система может стоить далеко за \$100 тыс.

«Для одного российского бизнесмена мы сделали кабинет VIP-класса», — рассказывает господин Богданов. — Кроме самого кабинета, оборудовали еще примыкающие к нему зимний сад, на который нужны особая подсветка и климат-контроль, и переговорную комнату с демонстрационным оборудованием (DVD-плеер, плазменная панель и т. д.). Стоил проект около \$120 тыс. Но это еще что! Однажды мы делали «умный» джип. Захотелось клиенту, чтоб у него в машине было «все как дома». **СФ**

ROMUL
качественная
и доступная
офисная
мебель

Кресло President
с механизмом ergo-relax

Двигаем бизнес
www.romul-mebel.ru
958-1300
пер. Духовской, 12 (м. Тульская)

ВСЕ ВКЛЮЧЕНО

СИСТЕМА ГОЛОСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Достаточно несложная и недорогая (около \$80) программа Home Seer устанавливается на обычный компьютер. Она распознает голос хозяина и управляет приборами умного кабинета (замена сенсорной панели). Распространения пока не получила из-за проблем взаимопонимания. Даже в обычном состоянии человеку приходится несколько раз повторять свои приказы машине, а уж если хозяин простудится или просто выпьет лишку, умный кабинет не пустит его на порог. Кроме того, обучение программы распознаванию вашего голоса требует времени и усидчивости: надо прочитать компьютеру с десятком детских сказок.

ЭЛЕКТРОННЫЙ РОТВЕЙЛЕР

Небольшая коробочка за \$100, которая издает озлобленный лай крупной зубастой псины, служит заменителем классической надписи на дверях: «Осторожно! Злая собака». Но для внедрения в систему умного кабинета одной коробочкой не обойтись, необходимы фотоэлектрические детекторы проникновения (один комплект из излучателя и приемника — около \$200), которые определяют присутствие постороннего в помещении. Может работать и «вручную»: хозяин включает «ротвейлера» кнопкой на брелке. Впрочем, голос электронного пса можно отличить от лая живой собаки по повторяемости аккордов.

АВТОМАТИЧЕСКИЙ ПОЛИВ ЦВЕТОВ

Специальные датчики (\$30–60) определяют влажность почвы в кадке или горшке. По их команде открывается клапан (от \$20–30) подведенной к горшку трубы — и происходит полив. Дорогая составляющая системы автоматического полива — трубопровод (или подводка шлангов). Его цена зависит не только от материала, но и от удаленности горшков от магистральной трубы (от \$1–3 за м). Автоматический полив обычно применяют, когда на подоконнике стоит большой ящик с цветами: клапан с разбрызгивателем орошает сразу все растения. Если же на каждый горшок ставить свою систему, то труб будет больше, чем цветов.



ГЛАВМОССТРОЙ

Тел.: (095) 540-77-77



MCM-1

Business Sport Olympics

Высшая награда корпоративного спорта!

С 28 мая по 5 июня – Москва

*Соревнования пройдут в престижных спортивных комплексах
Москвы по следующим видам спорта: мини-футбол, волейбол,
теннис, баскетбол, боулинг, бильярд, плавание, пэйнтбол.*

Тел. 974-04-23

www.business-olympics.com

Секрет фирмы
ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА



L LOCUS STANDI
ПОЛИГРАФИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
www.ls.ru

**ЛИЧНОЕ
ВРЕМЯ**

**МФП
СПОРТС**

САМОЛЕТ

**КУТУЗОВСКИЙ
КАНАЛ**

**КОНТР
COUNTERGAME**

ВнО

**Визардский клуб
КИНО**

Bevel

пэйнтбол.ру

НОВОСТИ



**Бизнес Спорт
Олимпиада**



НАСТОЛЬНЫЕ ПРАВИЛА

Письменный стол руководителя подобен палубе военного корабля во время боя: на нем не должно быть ничего лишнего, а все необходимое обязано находиться на своих местах, всегда под рукой. — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА



«Содержи рабочее место в порядке!» — советские агитационные плакаты с этой надписью и сегодня были бы к месту. Особенно это касается столов руководителей — согласно исследованиям, боссы разного ранга тратят около 11% рабочего времени лишь на то, чтобы отыскать у себя на столе нужный документ. Это значит, что в течение года на бессмысленное перебирание бумаг и заглядывание в папки тратится несколько недель. Однако поддерживать образцовый порядок на своем рабочем столе — еще полдела. Не менее важно подобрать настольные аксессуары. К их выбору стоит относиться с той же тщательностью, что и к подбору костюма, ведь рабочий стол становится полноценной частью имиджа своего хозяина.

Попадание в десятку

Стол всегда был отражением стиля работы и даже успешности ком-

пании. «Пространство стола отражает ваш подход к делу, — считает знаменитый американский дизайнер Карим Рашид. — Для меня идеальным является пустой стол, на котором находится laptop». Впрочем, пустой стол — это явный перебор, равно как и заставленный бесполезными предметами и заваленный папками.

Не впасть в крайности поможет знание несложных законов организации рабочего пространства, а также модных тенденций его дизайна.

«Наш мозг не может концентрироваться на нескольких предметах одновременно. Это касается и вещей, которые находятся на рабочем столе, ведь они перетягивают внимание хозяина и его посетителей на себя, — объясняет инструктор-консультант по менеджменту компании TMI Сергей Семенов. — Если на столе более десяти объектов, наше

подсознание перегружается, и эффективность работы серьезно снижается».

Первые строчки в «горячей десятке» занимают необходимые инструменты: компьютер или laptop, устройство PDA (персональный цифровой помощник), ежедневник, телефон, папка с рабочими бумагами формата A4, настольная лампа. Остальные предметы хозяин стола может подобрать в соответствии с собственным вкусом (важно не забывать, что мобильный телефон на рабочем столе — персона нон грата, равно как и ароматические свечи).

Бумаги, которые должны быть под рукой, нужно держать в сервисной тумбе — за счет этого можно освободить пространство и одновременно создать видимость порядка на столе. Наградой, памятные знаки и просто красивые вещицы держать на

столе также не стоит. «Предметы из этой группы лучше всего разместить в открытых полках, расположенных возле стены за спиной руководителя», — советует старший менеджер отдела маркетинга компании «Камбио»

Александр Яшин. Там же можно поставить и фотографию президента РФ или российский флажок (самые, пожалуй, популярные аксессуары, которые можно увидеть на столах начальников всех рангов). Однако увлекаться госсимволикой не стоит. «Портрет президента стоит ставить в том случае, если хозяин кабинета действительно имеет отношение к государственным органам или по крайней мере работает с ними. В противном случае присутствие госсимволики неуместно», — объясняет господин Яшин.

Куда полезнее поставить на стол фото членов семьи. Исследования Гарвардской школы бизнеса показали, что фотографии жены и ребенка на рабочем столе повышают доверие партнеров по бизнесу к хозяину кабинета на целых 7%. Но и здесь важно удержаться в рамках. Александр Яшин: «Такие фото не должны выставляться напоказ. — Фото небольшого размера можно вмонтировать в какие-нибудь функциональные аксессуары — часы, подставку для ручек, и они должны находиться в радиусе обзора хозяина стола».

Поверхность стола можно прикрыть другой модной деталью — кожаной накладкой. Она представляет собой прямоуголь-

ник хорошо выделанной телячьей кожи, по цвету сочетающейся с отделкой кабинета. Она предохраняет стол от царапин и ограничивает рабочую поверхность.

В общем, логика организации рабочего пространства несложна: чем больше свободного места, тем лучше. «Лэптоп вместо десктопа, коробка сигар вместо скоросшивателя и дорогой кожаный ежедневник вместо кучи стикеров — таков, в общих чертах, эстетический идеал рабочего пространства современного топ-менеджера», — говорит руководитель архитектурного бюро A&A представительства Alcora Office Furniture в России **Анна Ульянова**.

Проверено на вечность

Подбор модных аксессуаров для стола руководителя — за-

дача посложнее. Однако и здесь действуют определенные законы. Прежде всего нужно отталкиваться от дизайна кабинета. Скажем, для стола в классическом кабинете эксперты рекомендуют подбирать имиджевые, а не функциональные аксессуары — пресс-папье, штемпели, ножи для вскрытия конвертов и т. д. Согласно свежей тенденции, в качестве украшений на рабочих столах должны присутствовать антикварные настольные наборы или их реплики.

Сегодня в моде все, что украшало рабочие столы еще в XIX веке: чернильницы, подсвечники, бювар, пресс-папье, лупа, нож для разрезания конвертов, карандашница, колокольчик и беспроводной звонок. Разумеется, далеко не все предметы из арсенала сановно-

го царского чиновника принесут практическую пользу, но зато они послужат достойным украшением кабинета президентского или VIP-класса. Идеально, если приборы будут выполнены из натурального камня и снабжены логотипом компании.

Аксессуары для стола в кабинете в стиле модерн или в кабинете с мебелью из стекла подбираются по другому принципу. Они должны быть из тех же материалов, что и мебель, — металл, стекло и пластик. В них может быть спрятана какая-нибудь техническая «изюминка» — например, подставка для визиток с подсветкой или ручка, выполняющая одновременно функции лазерной указки.

В русле этой тенденции окажется и установка на рабочем столе хитроумных приборов — например, погодной мини-стан-

ции и часов-планетария. Некоторые компании специализируются на производстве именно таких изделий.

К примеру, в коллекции фирмы K. Mozer Ltd. есть уникальные кабинетные приборы — барометры Гете и адмирала Фиц-роя, термометр Галилея. Последний представляет собой колбу, наполненную жидкостью, в которой находятся цветные ползавки, снабженные подвесками с определенными значениями температур. При изменении температуры нужный поплавочек поднимается на поверхность. И это не предел экстравагантности. У K. Mozer есть и редкие настольные часы, созданные по антикварным образцам: например, «Планетарий Оррери» показывает не только время, но и движение шести планет Солнечной системы. **СФ**



МИР ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ

К Вашим услугам бесплатно:

- Рассылка каталогов
- Выезд менеджера и дизайнера к клиенту
- Сборка - круглосуточно
- Гарантия до 5 лет

SPECIAL: Qualified consultations for foreign customers -
tel.: (095) 933-77-77 add. 1279, 1125, 1368

**КРУПНЕЙШИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ
И ПОСТАВЩИК ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ**



ФЕЛИКС®

12 ЛЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Сеть салонов: (095) 933-77-77 (многоканальный), www.felix.ru

дневник наблюдений

[ЦИФРЫ]

1-я попытка

запретить использование «заезженного» слогана была принята Ассоциацией коммуникационных агентств России (АКАР) с подачи рекламного агентства Debby. Под раздачу попал слоган «Больше чем», который был задействован более чем в десяти кампаниях, в том числе в рекламе «Чудо-йогурта» («Чудо-йогурт» — больше чем йогурт) и сети аптек 36,6 («36,6 — больше чем аптека»). «Реклама — это творчество, поэтому здесь плагиат быть не может», — говорит гендиректор RA Debby Александр Кабеев. — Если фантазии не хватает, давайте вообще придумаем четыре слогана на все случаи жизни и будем использовать только их». АКАР провела юридическую экспертизу слогана, и выяснилось, что он противоречит закону о рекламе, так как вводит потребителя в заблуждение. К примеру, «Аптека 36,6» на деле является именно аптекой, а не чем-то большим. В беседе с **СФ** господин Кабеев привел и другие примеры паразитирования на незаявленных слоганах: «Если... то», а также всевозможные отсылки к качеству продукции. «Всему этому пора положить конец», — резюмировал он.

€1 млрд

намерен инвестировать германский концерн Siemens в наращивание своего присутствия в Китае. За ближайшие три-пять лет концерн планирует вдвое увеличить оборот китайского подразделения. В прошлом году Siemens безуспешно пытался сократить отставание от лидеров на китайском рынке — финской Nokia и американской Motorola, которые занимают там соответственно 15% и 14% (доля Siemens пока составляет 4–5%). По заявлению руководства германской компании, большая часть выделенных средств пойдет на увеличение мощности шанхайского завода Siemens по производству мобильных телефонов — с 14 млн до 20 млн штук в год. Кроме того, Siemens значительно расширит дистрибу-

цию. В мае компания заключила соглашение с крупнейшим китайским производителем трубок Ningbo Bird Co., и теперь телефоны Siemens будут продаваться в 30 тыс. принадлежащих Ningbo розничных точек. Это уже не первый подобный альянс на китайском сотовом рынке — в текущем году французская Alcatel объявила о создании СП с компанией TCL, третьим по величине китайским производителем сотовых телефонов. Интерес к китайскому рынку крупнейшей транснациональных производителей электроники неудивителен: продажи трубок в европейских странах и США падают, а Китай сегодня является одним из самых емких и быстро развивающихся рынков в мире.

9,5%

из 2,5 тыс. крупнейших компаний мира в 2003 году лишились своих исполнительных директоров. Из них лишь в 3% организаций занимающие эту должность были принудительно уволены (на 1,2% меньше, чем в 2002-м). По оценке компании Booz Allen Hamilton, это самые низкие показатели за последние пять лет, однако поводов для оптимизма они не прибавляют. Ведь главная причина снижения количества увольнений — сокращение штатов компаний, в том числе и должностей исполнительных директоров, из-за неудовлетворительных итогов работы. Наибольшее число увольнений приходится на европейские страны. Лидируют здесь Германия (8,1%

компаний) и Великобритания (6,5%). 4,6% руководителей европейских компаний были уволены, 3,1% ушли по собственному желанию, а 2% — из-за объединений и поглощений бизнеса. Для сравнения: в США были уволены исполнительные директоры 3% предприятий, 5,1% ушли добровольно, а 1,5% — из-за поглощения компании. В Японии же принудительно уволено руководство лишь 0,6% предприятий, а по собственному желанию ушли около 13% топ-менеджеров.

\$2,7

млрд получила в прошлом году компания Pfizer от продажи лекарственного препарата Neurontin. Парадокс в том, что в 90% случаев это лекарство применялось больными не по назначению. Производитель, имея лицензию на Neurontin только как на лекарственный препарат от эпилепсии, приплачивал врачам, чтобы те прописывали его, например, в качестве средства против мигрени или хвалили обезболивающие действия препарата на международных конференциях. За что Pfizer и поплатился. По законам США подобные действия фармпроизводителей являются уголовным преступлением. Теперь компании придется выплатить \$430 млн штрафа. В свое оправдание мировому гиганту фарминдустрии можно сказать только, что в столь серьезном правонарушении компания виновата лишь косвенно. Дело против Parke-Davis, производителя препарата Neurontin, нача-

лось еще в 1996 году. И только четыре года спустя эта компания вошла в состав Pfizer.

\$833 млн

потратит компания Matsushita Electric Industrial (владелец торговой марки Panasonic) на строительство в Японии самого крупного в мире завода по производству плазменных панелей (PDP). Открытие завода планируется в ноябре 2005 года. Японское предприятие будет производить около 250 тыс. панелей в месяц и станет четвертым заводом Matsushita (два из них находятся в Японии, один — в Китае). В целом на всех предприятиях компании будет выпускаться около 4,5 млн панелей в год — это даст Matsushita право называться крупнейшим производителем PDP. Поскольку продажи плоских телевизоров постоянно растут, Pana-sonic может претендовать на лидерство в этом сегменте. По оценке Matsushita, к 2008 году спрос на PDP увеличится до 10 млн штук в год — емкость этого рынка будет составлять около \$26 млрд. Пока, по данным аналитиков из агентства DisplaySearch, компания занимает третье место на мировом рынке, контролируя 18,3% всех продаж плазменных панелей.

\$25 млрд

чистой прибыли получили российские нефтяные компании в 2003 году. Для сравнения: чистая прибыль одной только нефтяной компании BP Plc в прошлом году составила около \$5 млрд. Операционная прибыль нефтяных компаний России достигла \$50 млрд. Ровно половину предприятия отрасли перечислили государству в виде налогов, наибольшие суммы — \$9,5 млрд и \$8,4 млрд — пришлось на выплату НДС и таможенных пошлин и сборов. Лишь \$7 млрд было инвестировано в развитие нефтяного комплекса, хотя, как считают аналитики, ежегодно на эти цели необходимо выделять \$15–18 млрд. По оценке экспертов департамента ТЭК Минпромэнерго России, рентабельность нефтяной отрасли в прошлом году составила 35,7%. **СФ**



REUTERS



СУВЕНИР – ПРОДАЁТ!

ПРИТЯГИВАЕТ, ПОДКУПАЕТ...

По статистике применение рекламных сувениров увеличивает объемы продаж продукции в 5–7 раз

- **сверхточное попадание в целевую аудиторию**
- **многократное обращение к рекламному посланию**
- **стоцентная запоминаемость сообщения**

G/P/S

www.gps-ru.ru



ИСТОРИЯ БЛЕСТЯЩИХ БИЗНЕС-РЕШЕНИЙ



В XIX веке Эли Уитни, выполняя заказ по производству оружия для армии, решил сделать определенные части различных мушкетов одинаковыми и взаимозаменяемыми, что существенно сократило стоимость производства и облегчило ремонт оружия в полевых условиях. **Так родилась идея стандартизации, которая легла в основу всего современного производства.**

В 1994 году туристическая компания TEZ TOUR разработала ряд стандартных элементов зарубежных туров, из которых, как конструктор, собираются любые варианты путешествий – от бюджетных до эксклюзивных. Через 10 лет компания стала одним из ведущих туроператоров на российском рынке.



ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ТУРИЗМА

тел.: +7(095)741-3333 <http://www.teztour.com>