

У BenQ есть всего пять лет, чтобы сделать то, что не вышло у Siemens Mobile с.28

Поставщики игорного оборудования нашли себе новую нишу с.22

Чем современный бизнес обязан древнеримскому землевладельцу Марку Порцию Катону с.46

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

30.01 — 05.02.2006

№04 (139)

4

модели развития
креативности

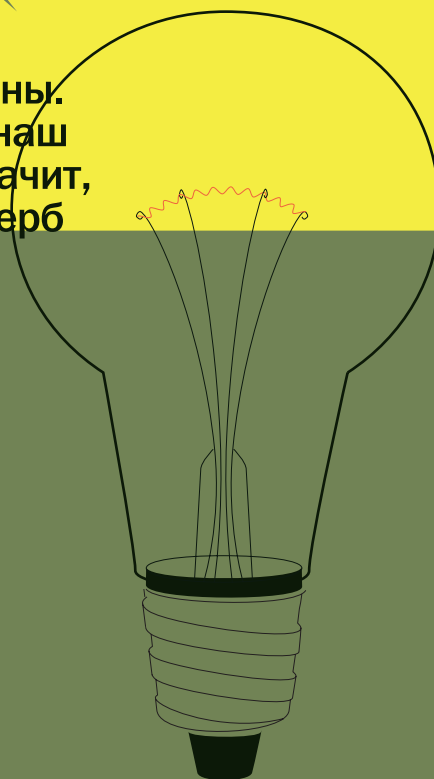
Как придумать
новую идею, если она
не приходит в голову сама

с.56



«Слова руководства компании
были неправильно истолкованы.
Да, мы намерены развивать наш
бизнес в Европе, но это не значит,
что мы будем делать это в ущерб
российскому направлению»

Генеральный директор „Маркткауп Рус”
Херманн Шпильбергер уверяет,
что слухи об уходе Marktkauf из России
сильно преувеличены, ведь бизнес
компании идет здесь вполне успешно.
А как на самом деле? с.16



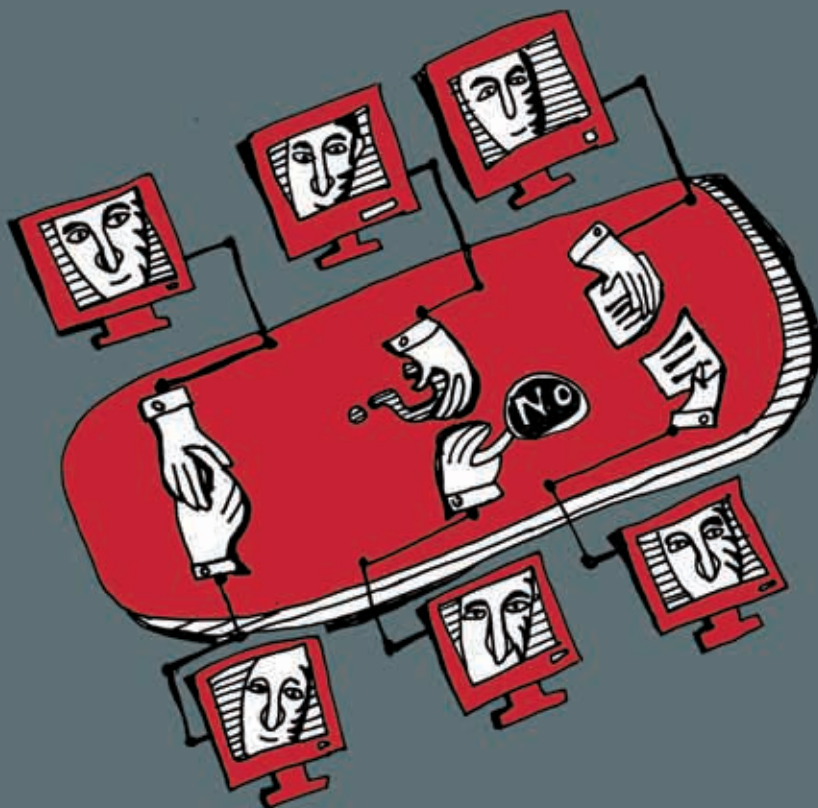
www.sf-online.ru



Имитатор – не вор

с.38

Эти российские компании добились успеха,
просто творчески скопировав чужие идеи
и донеся их в лучшем виде до своих потребителей



Секрет фирмы №04

30.01—05.02.2006



28

«В ПЕРВЫЙ ДЕНЬ СУЩЕСТВОВАНИЯ НОВОЙ КОМПАНИИ в офисах Siemens Mobile по всему миру рабочие сняли логотип Siemens и повесили на его место логотип BenQ. Мы почувствовали себя очень странно, когда это увидели»



22

БОРИС БЕЛОЦЕРКОВСКИЙ ЧАСТО НАЗЫВАЕТ СЕБЯ «АНАЛОГОВЫМ УСТРОЙСТВОМ». В своей философии он делит людей на аналоговых и цифровых. «Цифровые» просчитывают каждый шаг. Но «аналоговый» владелец «Уникума» определяет правильный вариант интуитивно, «невооруженным глазом»

В этом номере

частная практика

- 16 ОДИН, СОВСЕМ ОДИН** Пассивность сети Marktkauf, открывшей в России лишь один гипермаркет, породила слухи об отказе немцев от российского рынка. «Секрет фирмы» выяснил, так ли это
- 22 ДВУЛИКИЙ «УНИКУМ»** Гонения на игровой бизнес заставили крупнейшего российского производителя игровых автоматов заняться выпуском платежных терминалов
- 28 РАЗВАЛ И СХОЖДЕНИЕ** Siemens сдала в аренду свой легендарный, но убыточный мобильный бренд тайваньской BenQ. У азиатской компании есть пять лет на то, чтобы тоже стать легендой

лаборатория

- 38 НЕПОДРАЖАЕМАЯ КОПИЯ** Альтернатива затратным разработкам — умение скопировать чужую идею и в лучшем виде преподнести ее потребителю
- 46 ОТДЕЛ БОЛЬШОГО БРАТА** Для российских компаний внутренний контроль не требование рынка, а способ борьбы акционеров со злоупотреблениями и управленческой анархией
- 51 СЕМЬ ОШИБОК ПИАРЩИКА** Взаимоотношения пресс-служб компаний и СМИ — арена, где льются реки крови. «Секрет фирмы» представляет методические указания, как сделать наше сосуществование более мирным
- 56 УПРАЖНЕНИЯ ПО ВДОХНОВЕНИЮ** Методов развития креативности сегодня более чем достаточно, но все они могут быть сведены к четырем направлениям
- 62 ТРЕБУЕТСЯ ИНОСТРАННЫЙ СПЕЦИАЛИСТ** Начиная бизнес в дальнем зарубежье, российские компании подобны слепым котяткам. Подбор местного персонала — действительно непростая задача

В каждом номере

дневник наблюдений

- | | |
|-------------------------------|--------------------|
| 07 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРОВ | 34 КОМПАНИИ |
| 12 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ | 36 ЛЮДИ |
| 14 БОЛЬНОЙ ВОПРОС | 66 ТРЕНДЫ |

- | | |
|---------------------------------|-------------------------|
| 04 почта | 70 рецензия |
| 68 спроси «Секрет фирмы» | 74 пять примеров |

в ближайших номерах

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

13.02.06 «КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА
20.02.06 «ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». ИНВЕСТИЦИИ

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы».

Тел./факс: (495) 960-3128, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
e-mail: reclama@sf-online.ru

Секрет фирмы

№ 04 (139) 30.01 — 05.02. 2006

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

заместители главного редактора

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

главный художник ИРИНА ДЕШАЛЫТ

выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН

ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

отдел «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),

АНТОН БУРСАК, МАРИЯ ПЛИС, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ

отдел «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),

ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОРОВА

отдел «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР),

МАРИНА БОЖКО, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА

отдел «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР),

ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

отдел «Тренды» ИВАН ПРОСВЕТОВ (РЕДАКТОР),

ЕЛИЗАВЕТА НИКИТИНА

отдел «События» СТАНИСЛАВ МНЫХ (РЕДАКТОР),

ЮЛИЯ ИПАТОВА, АННА ШПАК

специальный корреспондент АЛЕКСАНДР БИРМАН

тематические страницы «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ

ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,

НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН

дизайнер АНТОН АЛЕЙНИКОВ

фоторедакторы МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ

литературные редакторы ПАВЕЛ ИОСАД, ЕКАТЕРИНА

ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЛЯРОВА

корректоры ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

шеф-редактор АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

заместитель шеф-редактора МИХАИЛ МИХАЙЛИН

арт-директор ИРИНА БОРИСОВА

фотодиректор НАТАЛЬЯ УДАРЕЦЕВА

редакторы, корректоры ИРИНА СТЕПАНОВА-БОХЕНЕК

информационная служба ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО

пре-пресс и печать НИКОЛАЙ ЗАКИН

инфографика ЛЕОНИД КУЛШЕВ

верстка ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ЕВГЕНИЙ КОЛОМИЦ,

ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЭРТА, ИГОРЬ КИРШИН

веб-редакция ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

международные проекты АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

Издатель ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

генеральный директор АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

управляющий директор ЮРИЙ КАЦМАН

коммерческий директор ИЛОНА ДАНИЛОВА

директор по маркетингу ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

Коммерческая дирекция

рекламная служба СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА,

КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА,

МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ЕЛЕНА КОРОЛЕВА,

ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА НИСЕНБАУМ, НАТАЛЬЯ ПЕТРЯНИНА,

ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА,

СВЕТЛАНА ЮШКО

служба PR и promotion ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА (руководитель),

АНТОН ЗЯТКОВ, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ,

ДИНА АНИШИНА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЧУК

аналитическая служба КСЕНИЯ ШЕВНИНА (руководитель),

АЛЬБЕРТ КРИОГА

служба специальных проектов МАРИНА СЕМЕНОВА (руководитель),

СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105068, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1

ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2923

E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848

E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ». АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА

ТЕЛ./ФАКС (495) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808

E-MAIL SFAPR@SF-ONLINE.RU

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»

123022, МОСКВА, СОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д.З, КОРП. 34,

ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Редакция не предоставляет справочной информации.

Редакция не несет ответственности за достоверность информации,

опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые

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 ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ

ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮЖЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМТА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ

СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ,

ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ, КОРПОРАТИВНУЮ МОБИЛЬНУЮ СВЯЗЬ

Microsoft® ParaType КРОКУДИРЪ

Билайн®

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ». ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ,

СВИДЕТЕЛЬСТВО №244264, ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92

«О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ

ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

30.01 — 05.02.2006 — №04 (139)

Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

«Региональный аутсорсинг», безусловно, помогает компании сэкономить деньги. Однако экономия такого рода станет действительно выгодной лишь при правильном подходе к выбору региона. Я думаю, что выгоднее всего размещать call-центры в городах, которые являются своеобразным связующим звеном между крупными регионами. В случае с Москвой и Санкт-Петербургом Тверь действительно наиболее выгодная точка. А, к примеру, на юге Поволжья таким звеном вполне мог бы стать город Волжский в Волгоградской области. Расположенный в нем call-центр теоретически сможет обслуживать жителей сразу шести регионов. Другое дело, что в районных центрах даже с населением более 100 тыс. человек не всегда хватает квалифицированных кадров. А обучение сотрудников для работы на телефоне, где постоянно наблюдается текучка, — дело затратное. И далеко не факт, что затраченные на подготовку региональных кадров время и деньги позволят компании добиться существенной оптимизации своих издержек».

Сергей Уваров, Волгоград

«Миграция процессов»

сф №02 (137) 16.01.2006

«На российском рынке» идея создания банка для молодежи действительно имеет огромный потенциал — даже больший, чем на Западе. В стране, где к банковским продуктам большинство населения лишь начинает привыкать, зачастую дети более доходчиво смогут объяснить родителям, как пользоваться банкоматом. Однако непонятна ставка идеолога «Союзника» Стюарта Лоусона на „уличную розницу“. Западный опыт уже давно доказал, что привязанные к „взрослым“ банковским счетам детские карты окупаются быстрее и одновременно у детей вырабатывается эффект привыкания. Уверен, что и количество партнеров по дисконтным программам благодаря такому расширению пользователей у „Союзника“ значительно увеличилось бы. Пока этого не произойдет, проект — и тут нельзя не согласиться с автором статьи — скорее можно назвать лишь „хобби Стюарта Лоусона“».

Василий Соколов, Москва

«Друг детства»

сф №02 (137) 16.01.2006

«„Походы в народ“» действительно необходимы для того, чтобы руководство имело полное представление о происходящем в компании, об истинном отношении потребителей к предлагаемым товарам и услугам. Однако нельзя сбрасывать со счетов восприятие подобных мероприятий сотрудниками. Кто-то, увидев самого главного руководителя, наравне с рядовыми сотрудниками жарящего гамбургеры, отпускающего макароны покупателю или выводящего пятна со сданных в химчистку вещей, преисполнится глубоким почтением к компании, в которой работает. Потому что подобные вещи действительно демонстрируют особое отношение к людям, заботу о них.

Однако наверняка многие люди к таким ситуациям не привыкли, ведь пока еще „в народ“ ходят менеджеры очень немногих компаний, по крайней мере в России. Такие сотрудники будут думать, что начальство пришло их контролировать. Это может дестабилизировать их работу. Так что прежде чем внедрять подобные инициативы, нужно десять раз продумать, как это сделать, чтобы избежать всех возможных негативных последствий».

Леонид Попов, Санкт-Петербург

«Встречи на низшем уровне»

сф №03 (138) 23.01.2006

ПРОСТОЕ РЕШЕНИЕ ДЛЯ ИМПОРТА ГРУЗОВ.

Импорт



Импорт с DHL



Импорт грузов в Россию кажется Вам сложной задачей?

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

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

Свидетельство ГТК РФ №10000/0026

УЖЕ в продаже

Книга №3

ИЗ СЕРИИ

«РАДИКАЛЬНЫЙ ВЫЗОВ БИЗНЕСУ»

«НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ»

Дэниел Пинк



[КНИГА №1 – «Вдребезги», Филип Эванс, Томас Вустер

[КНИГА №2 – «Алхимия корпорации», Роджер Камрасс, Мартин Фарнкомб

САМАЯ ВАЖНАЯ КНИГА, КОТОРУЮ Я КОГДА-ЛИБО ВСТРЕЧАЛ ИЗ ТЕХ, ЧТО ПОСВЯЩЕНЫ ЗАКАТУ ТРАДИЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ. ВРЕМЯ ВАШИХ ПРИВЫЧНЫХ НАЕМНЫХ РАБОТНИКОВ ИСТЕКАЕТ. ЗАКАНЧИВАЕТСЯ ПЕРИОД ИЗНУРИТЕЛЬНОЙ И БЕСКОНЕЧНОЙ РАБОТЫ. ДНИ ОГРОМНЫХ КОРПОРАЦИЙ, КОНТРОЛИРУЮЩИХ ВСЕ ГРАНИ ЖИЗНИ СВОИХ СЛУЖАЩИХ, КЛОНЯТСЯ К ЗАКАТУ. ВЧИТАЙТЕСЬ В КНИГУ «НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ» ИЛИ ПРОВАЛИВАЙТЕ СО СЦЕНЫ!

Сэт Годин

Автор книг «Идея-вирус» и «Фиолетовая корова»

«НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ» ЯВЛЯЕТСЯ КОМПЕТЕНТНЫМ ОПИСАНИЕМ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЭПОХУ ИНТЕРНЕТА. ЭТА ТЕНДЕНЦИЯ РАДИКАЛЬНЫМ ОБРАЗОМ ТРАНСФОРМИРУЕТ БИЗНЕС БЛИЖАЙШЕГО БУДУЩЕГО.

Стивен Кейз

Президент AOL Time Warner

ПИНК ЯВЛЯЕТСЯ ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫМ ИССЛЕДОВАТЕЛЕМ И ОДНОВРЕМЕННО ВДОХНОВЕННЫМ БАРДОМ, ВОСПЕВАЮЩИМ СВОБОДНЫЕ ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ. СМЕЮ ПРЕДПОЛОЖИТЬ, ЧТО И ЧЕРЕЗ 25 ЛЕТ ПОСЛЕ ВЫХОДА В СВЕТ МЫ ВСЕ ЕЩЕ БУДЕМ СПОРИТЬ ПО ПОВОДУ ЭТОЙ КНИГИ. Я НЕ УСТАЮ ВОСХИЩАТЬСЯ И СТИЛЕМ И ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ БАЗОЙ ЭТОГО ОРИГИНАЛЬНОГО И ИСЧЕРПЫВАЮЩЕГО ТРУДА.

Том Питерс *Гуру бизнеса*

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ КНИГИ

НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ:
КАК НОВЫЕ НЕЗАВИСИМЫЕ РАБОТНИКИ
МЕНЯЮТ ЖИЗНЬ АМЕРИКИ
/ Пинк Дэниел / Издательский дом
«СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005
ISBN 5-98888-002-9 ФОРМАТ 70x100/16

ЗАКАЗАТЬ КНИГУ

НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU/BOOKS

ИЛИ ПО ТЕЛЕФОНУ: (495) 960-3118 **ДОБАВОЧНЫЙ 2135**

дневник наблюдений

компания → с34
люди → с36
тренды → с66



Смена руководства АФК «Система» должна привести к ужесточению надзора за ее телеком-активами

После недавнего падения капитализации МТС глава и основной совладелец АФК «Система» Владимир Евтушенков решил ужесточить контроль над своими телекоммуникационными активами.

МТС попала в ежовые рукавицы

текст: павел куликов

На днях президентом АФК «Система» вместо него был назначен Александр Гончарук, а «Систему телеком» возглавил Сергей Щebetов. Оба этих менеджера славятся жесткими управленческими методами.

В январе 2005 года пост президента АФК после десятилетнего перерыва занял сам Евтушенков. Это произошло меньше чем за месяц до размещения GDR на 16% акций компании на Лондонской фондовой бирже. Таким образом Евтушенков продемонстрировал готовность нести персональную ответственность за работу компании перед инвесторами, пообещав пробыть на посту президента «Системы» не менее го-

да. Причем решение Евтушенкова было однозначным PR-ходом — по законодательству Великобритании за возможный обман акционеров он понес бы наказание в любом случае.

ИРО «Системы» стало крупнейшим в истории российского бизнеса: корпорация выручила \$1,3 млрд за 16,5% акций. И теперь основной владелец «Системы» больше не видит смысла в имиджевых акциях. Спустя ровно год он, как

с7



МИХАИЛ РАЗУВАЕВ-Ъ

Под бдительным присмотром Александра Гончарука у МТС есть шанс утерять нос конкурентам

Простая кадровая рокировка в действительности может превратиться в многоходовую комбинацию

и обещал, решил отойти от оперативного управления, чтобы вновь заняться стратегией на посту председателя совета директоров. На поиски преемника много времени не потребовалось: в конце февраля совет директоров «Системы» должен утвердить на пост президента корпорации нынешнего главу концерна Sitronics Александра Гончарука.

Создается впечатление, что под управлением Гончарука в гору идет любой бизнес «Системы». Когда с 1996 по 2003 год он возглавлял телекоммуникационное направление, корпорация получила контроль над МГТС, а через нее и над другими телекоммуникационными активами, являющимися теперь основой оператора «Комстар — Объединенные телесистемы». При участии Гончарука и МТС стала лидирующим оператором в России.

В 2003 году он возглавил концерн «Научный центр» (теперь — концерн Sitronics). После этого самое бесперспективное и неприбыльное на тот момент направление «Системы» превратилось в любимое детище Евтушенкова. По итогам 2005 года оборот концерна увеличился более чем в четыре раза и вплотную приблизился к \$1 млрд.

Теперь Гончаруку предстоит добиться такого же ошеломляющего роста МТС. С тех пор как он сменил телекоммуникации на информационные технологии, крупнейший российский сотовый оператор все меньше радует инвесторов. В конце ноября 2005 года президент МТС Василий Сидоров сообщил о снижении рентабельности компании по EBITDA с 53,3% до менее чем 50% за один квартал. Тогда же стало известно о 20-процентном сокращении персонала МТС. После этого капитализация МТС за день снизилась на 10%. В перспективе события в МТС могут сказаться и на бумагах «Системы». Своим удачным размещением корпорация была обязана как раз входящему в ее состав сотовому оператору — аналитики связывают интерес западных инвесторов к акциям «Системы» исключительно с ним.

В начале декабря Евтушенков обрушил на менеджеров МТС шквал критики, обвинив руководство оператора в неэффективности. Особенно досталось специалистам по маркетингу и коммуникациям, которые в последнее время и так в массовом порядке покидают МТС. При этом Евтушенков не специалист в области услуг связи, и, по мнению аналитиков, он может только выразить недовольство неудовлетворительными финансовыми результатами МТС. Наделенные же соответствующими полномочиями Гончарук и Щebetов смогут давать компетентные ре-

комендации президенту МТС Василию Сидорову и влиять на оперативное управление компанией.

Назначение Гончарука на пост президента «Системы» произошло очень кстати и в преддверии приватизации «Связьинвеста», в которой АФК давно намеревалась поучаствовать. Известно, что на посту гендиректора «Системы телеком» Гончарук инициировал многочисленные поглощения, благодаря которым МТС и стала лидером рынка. Скорее всего, именно Гончаруку поручат вести переговоры со «Связьинвестом», где и пригодится его опыт заключения сделок M&A.

Интересно, что грядущие кадровые перестановки грозят превратить многих старых оперативных управленцев «Системы» в «кабинетных заседателей». Нынешний глава «Системы телеком» Владимир Лагутин, преемником которого станет его зам Сергей Щebetов, пока не получил новой должности и остается лишь членом совета директоров. Евгений Новицкий, бывший президентом АФК «Система» десять лет назад, а затем возглавивший ее совет директоров, тоже становится его рядовым членом. На первый взгляд все выглядит как смена «подуставших» менеджеров на более эффективных. Однако простая кадровая рокировка в действительности может превратиться в многоходовую комбинацию. Ветеранов АФК «Система» освободили от оперативной работы, но взамен их могут сделать ответственными за приоритетные стратегические направления.

Похоже, Владимир Евтушенков все рассчитал предельно точно. Так, например, Евгений Новицкий, по слухам, займется завершением слияния башкирских нефтяных активов «Системы». Он проведет предпродажную подготовку «Башнефти», а деньги от ее продажи могут пойти как раз на покупку акций «Связьинвеста», чем и займется Гончарук. Владимир Лагутин, как полагают аналитики, тоже не останется без дела. Ему могут поручить курировать предстоящее IPO «Комстар — Объединенные телесистемы». □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Александр Гончарук заменит Владимира Евтушенкова на посту президента АФК «Система».

ПРИЧИНА: Закончился срок, в течение которого основной совладелец «Системы» обещал инвесторам стоять у руля компании.

ПОСЛЕДСТВИЯ: МТС попадает под жесткий контроль материнской компании. АФК «Система» получает больше шансов на успех в грядущих переговорах по приватизации «Связьинвеста».

AB Electrolux завершает кампанию по корпоративному ребрендингу. Концерн поставил цель сделать из шведской марки Electrolux бренд мирового значения.

Electrolux подумает о нас

ТЕКСТ: ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ



Теперь, прежде чем выпустить технику, Electrolux изучает запросы потребителей со всех сторон

Недавно начался завершающий этап ребрендинга: Electrolux осталось сменить слоган. Теперь вместо «Electrolux. Сделает жизнь легче» компания намерена продвигать продукцию под девизом Electrolux. Thinking of you («Думая о вас»). Как отмечает вице-президент AB Electrolux по коммуникациям в Европе Ульрих Гартнер, смена слогана всего лишь подведет итог принципиального изменения стратегии всего концерна.

За два года компания реструктурировала ставший плохо управляемым портфель брендов, в который на начало 2000 года входили около 150 марок различной бытовой техники. В результате Electrolux оставил примерно 40 национальных марок, выбрав в качестве основных Electrolux, Zanussi и AEG. Одновременно концерн кардинально изменил подход к созданию продукта.

Как отмечает Гартнер, по результатам исследований в Electrolux поняли: ценовое позиционирование продукции уже устарело, покупателей следует делить на категории в зависимости от их психоэмоциональных характеристик. Так были выделены три основных сегмента людей, которым Electrolux будет предназначать конкретные марки. Тем, для кого важен престиж, — Electrolux, прагматикам подойдет AEG, а для идеалистов — Zanussi.

Как предполагает партнер агентства «Михайлов и партнеры» Сергей Топилин, на глобальное перепозиционирование в мировых масштабах Electrolux могло потребоваться минимум \$200–400 млн. Однако, по мнению эксперта, Electrolux поступает правильно, переориентировав базовую стратегию компании с технологий на человека. «На рынке электробытовой техники высока конкуренция, разные компании давно делают холодильники или стиральные машины одинаково хорошего качества, и этим уже никого не удивишь», — говорит Топилин. — Потому многие производители активно пытаются выделиться, и Electrolux не первая компания, которая положила в основу своей маркетинговой стратегии отношение к потребителю. Другой вопрос, что не все делают это в таком масштабе».

Управляющий директор агентства BrandLab Александр Еременко согласен с тем, что принятый Electrolux ход вполне оправдан.

«В последнее время корпорации не пытаются смотреть на потребителей как на людей с кошечкой, а начинают учитывать их эмоции или жизненные ценности, стиль поведения», — говорит Еременко. — Очень яркий пример — пиво «Тинькофф». Компания сознательно ориентировала его не на богатых или бедных покупателей, а на раскрепощенных, самоуверенных, в какой-то степени эгоистичных людей».

По тому же пути перепозиционирования своего имиджа пошла компания Samsung, с 1998 года выступающая всемирным спонсором Олимпийских игр. Так Samsung, внешне не меняя бренда, продемонстрировал набор тех жизненных ценностей, с которыми она ассоциирует своих покупателей: стремление к совершенству, лидерству, движение вперед. В результате последние пять лет продажи техники под маркой Samsung ежегодно растут на 3–5%.

Примерно тот же прием в 2003 году использовала сеть ресторанов быстрого питания McDonald's, когда применила корпоративный слоган I'm lovin' it вместе с имиджевой составляющей. Теперь компания занята поиском нового символа для Рональда Макдональда. При помощи этих маркетинговых механизмов, отмечают эксперты, McDonald's пытается перевести внимание покупателей от образа фаст-фуда в область здорового питания и связанных с этим положительных эмоций. А в ноябре 2005 года компания Coca-Cola объявила о том, что вскоре займется глобальным перепозиционированием и готова потратить на проект \$400 млн.

Подробнее о ребрендинге Electrolux читайте в эксклюзивном интервью с Ульрихом Гартнером в следующем номере **СФ**. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Шведский концерн AB Electrolux завершает реструктуризацию портфеля брендов, вводя новый корпоративный слоган.

ПРИЧИНА: Концерн пытается создать из шведской марки Electrolux глобальный бренд.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Повышение лояльности потребителей к более четко структурированному портфелю концерна.

Отечественные ритейлеры усиливают давление на своих поставщиков, которым остается одно — не давать отдельным игрокам завоевывать все более сильные позиции.

Новый фронт

текст: антон бурсак



Конфликт между LG и «Связным» привел к исчезновению телефонов южнокорейской компании с витрин этой сети

На днях второй по величине сотовый ритейлер в России компания «Связной» прекратила сотрудничество с корейским концерном LG. В «Связном» утверждают, что контракт расторгнут из-за низкой рентабельности брэнда и неудовлетворительного качества продукции. LG в ответ обвиняет «Связной» в демпинге.

«Тенденция в сетевой рознице достаточно очевидна: чем больше рыночная доля у ритейлера, тем больше у него переговорная сила. И с этим приходится считаться», — говорит Павел Караулов, управляющий партнер группы компаний Divizion.

Уровень консолидации в российской сетевой рознице действительно уже позволяет сетям вынуждать производителей идти на уступки. Но все-таки ни одна розничная компания еще не настолько сильна, чтобы суметь переломить ситуацию на рынке. Снижение продаж в одной сети производитель пока еще может возместить за счет другой. Один из ярких примеров тому — результат конфликта между компаниями «Евросеть» и Samsung.

Крупнейший игрок рынка мобильного ритейла «Евросеть» контролирует около 20% продаж сотовых телефонов, что не может не заставлять его весьма жестко вести переговоры со своими поставщиками. Летом прошлого года компания Samsung «назло» «Евросети» активно поддержала Ассоциацию мобильных технологий, которая объединила 22 мелкие розничные сети, контролирующие 800 салонов в 170 городах России. Руководство Samsung преследовало вполне понятную цель — не складывать все яйца в одну корзину, то есть распределять товар по максимальному количеству игроков рынка. В ответ «Евросеть» обвинила Samsung в недостаточном объеме поставок товара. Руководство сети призвало сотрудников продавать телефоны корейской компании только по настоятельной просьбе клиента.

В августе прошлого года глава «Евросети» Евгений Чичваркин пообещал в интервью нашему журналу (см. **СФ** №32/2005), что «в третьем квартале 2005 года из-за нежелания работать с „Евросетью“ Samsung лишится лидерства на российском рынке мобильных теле-

фонов, а возможно, окажется на третьем месте». Однако прогнозы не сбылись. По данным исследовательской компании Mobile Research Group, в 2005 году фирма Samsung сохранила лидерство по продажам сотовых телефонов.

Что касается LG, то разрыв со «Связным» также вряд ли грозит концерну серьезными последствиями. LG, скорее всего, удастся компенсировать падение продаж за счет других сетей. «Сейчас в силу ряда причин „Евросеть“ делает ставку на LG, увеличивая продажи телефонов этой компании», — говорит Караулов. — Поэтому конфликт со «Связным», скорее всего, минимально скажется на объемах продаж LG в России».

Надо сказать, что давление на производителей активно оказывают и продуктовые сети. По данным газеты «Бизнес», сеть «Перекресток» начала штрафовать поставщиков за более высокие отпускные цены, чем у конкурентов. Несколько партнеров сети уже были оштрафованы. По новому договору плата за нарушение приоритета закупочных цен составляет 10% от суммы поставки, но не менее \$15 тыс. «Седьмой континент» стал требовать от поставщиков цены, не превышающей отпускные цены конкурентов, еще в конце прошлого года.

Впрочем, выигравших и проигравших в борьбе между производителями и розничными сетями пока нет. Считается, что по-настоящему влиять на продажи той или иной компании могут сети, добившиеся в своем сегменте 30-процентной доли рынка. Таковых на российском рынке нет. Наверное, поэтому пока в большинстве случаев конфликты между производителями и ритейлерами заканчиваются мирно. Так, например, в начале 2005 года «Евросеть» и финская компания Nokia сумели разрешить затяжной конфликт — финны подписали с «Евросетью» договор о прямых поставках, чего, собственно, розничная сеть и добивалась. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Сеть салонов «Связной» отказалась сотрудничать с LG.

ПРИЧИНА: Российские розничные сети достигли того уровня развития, при котором могут начинать диктовать условия международным компаниям-поставщикам.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Ритейлеры получили возможность «выбивать» для себя более привлекательные условия.

Единороссы устали от рекламы

текст: елена провоторова

Депутаты фракции «Единая Россия» озаботились «чистотой» телеэфира и внесли поправку в «Закон о рекламе» о сильном сокращении рекламных блоков в прайм-тайм. Тем самым невольно законодатели могут решить еще и проблему дефицита рекламного времени.

По некоторым оценкам, сейчас на ведущих каналах доля рекламного времени с 19.00 до 24.00 составляет около 20–25%. Депутаты от «Единой России» предлагают к 2008 году сократить рекламные блоки до восьми минут в час во время показа художественных фильмов или телепередач. Разработчики поправок предлагают переходить на новые правила игры постепенно. В этом году условия размещения не изменятся, с 2007 года, по их замыслу, объем рекламы должен сократиться до 20 минут в час, а с 2008-го — до 12,5 минут.

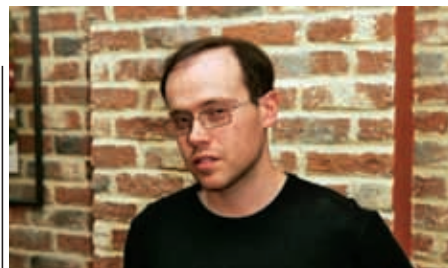
Если Госдума поддержит эту инициативу, стоимость размещения в прайм-тайм вырастет в два-три раза. В результате произойдут заметные перестановки в составе рекламодателей. Транснациональные концерны из эфира не уйдут, а вот для многих российских производителей реклама в лучшее эфирное время окажется не по карману. Если добавить к этому ежегодное подорожание телерекламы на 15–20%, доля отечественных компаний в эфире еще сильнее сократится.

Представители крупнейших телеканалов к идее законодателей отнеслись спокойно. В последние годы число желающих разместиться в прайм-тайм значительно превышало технические возможности каналов, поэтому рекламодателям приходилось выстраиваться в очередь.

При этом, по мнению экспертов, ни рост цен, ни сокращение объемов рекламы не снизят привлекательность телевидения как рекламного носителя. Так, в этом году два крупнейших продавца телеэфира «Видео интернешнл» и «НТВ-медиа» подняли цены на 30%. По словам руководителя отдела маркетинговых исследований аналитического центра «Видео интернешнл» Сергея Веселова, многие предрекали большие проблемы с продажами, однако пока нет никаких оснований ожидать развития событий по пессимистичному сценарию. □



Благодаря единороссам реклама в российском телеэфире окажется не по карману многим рекламодателям



александр бирман

Стабфонд в арсенале

«СТРУКТУРЫ „РОСОБОРОНЭКСПОРТА“» упоминаются сейчас в связи с приобретением каких-либо промышленных активов не менее часто, чем шесть лет назад — «акционеры „Сибнефти“». С точки зрения бизнеса, у оружейного экспортера столь же мало общего с автомобилестроительными гигантами — АвтоВАЗом и КАМАЗом — или с производителем титана «ВСМПО-Ависма», как у омских нефтяников — с красноярскими металлургами или «Аэрофлотом».

То обстоятельство, что «Сибнефть» принадлежала президентскому другу Роману Абрамовичу, а «Рособоронэкспорт» руководит еще более старинный путинский приятель и сослуживец Сергей Чemezov, объясняет многое, но не все.

Инвестиционная активность «Сибнефти» подкреплялась ее многомиллиардной выручкой, стремительно увеличивающейся на фоне растущего мирового спроса на углеводороды. То же самое можно сказать про «Газпром», чьи интересы распространяются не только на саму «Сибнефть», но даже на киностудию имени Горького. Но «Рособоронэкспорт», в силу специфичности и «высокотехнологичности» торгуемого товара, не может похвастаться столь же ошеломительными финансовыми результатами. Опять же из-за профиля деятельности «Рособоронэкспорт» не присутствует на рынках капитала. Свою потребность в деньгах он удовлетворяет за счет госбанков, которые, таким образом, несут главные риски, связанные с промышленной экспансией «оружейного» клиента.

Можно было бы начать причитать по поводу нелегкой участи частных вкладчиков Сбербанка и Внешторгбанка, не будь у России \$40 млрд стабфонда. При наличии таких закромов кредиторы «Рособоронэкспорта» всегда покроют возможные убытки.

Поддержав собственными «нефтедолларовыми» авурами начинание «Рособоронэкспорта», государство получит в свое распоряжение чеболь, который в отличие от «Газпрома» или собирающегося выйти на биржу ВТБ будет избавлен от миноритариев. А значит, прибыль, которую построенная Чemezovым империя рано или поздно начнет генерировать, ни с кем посторонним не надо будет делиться. □

Продажа в сентябре прошлого года страховой компании «Россия», о чем «Секрет фирмы» писал в №34/2005, вышла боком ее экс-владельцу и гендиректору Марату Айнетдинову. На днях против него было возбуждено уголовное дело.

Страховая антипремия

текст: СТАНИСЛАВ МНЫХ

Дело возбуждено следственным управлением МВД по Центральному федеральному округу. Айнетдинова и двух представителей его команды обвиняют в нарушении части 4 статьи 159 Уголовного кодекса РФ — «Мошенничество в особо крупных размерах или в составе организованной группы». Мера наказания по этой статье составляет от пяти до десяти лет лишения свободы.

Причиной конфликта стала старейшая российская перестраховочная компания «Находка Ре», которую в течение уже нескольких месяцев не могут поделить между собой прежние и новые собственники «России». Айнетдинов и его партнеры купили «Россию» у инвесткомпаний «Атон» в 2002 году. А в сентябре прошлого года бывший гендиректор страховщика продал 98,5% акций «России» управляющей компании «Трастком». Сумма сделки, по некоторым данным, составила от \$20 млн до \$25 млн.

На пост главы «России» новый собственник пригласил Алексея Разуваева, основавшего компанию в 1991 году, но вынужденного уйти из нее после прихода Айнетдинова. В число активов «России» вошла «Находка Ре», однако сразу после сделки с «Трасткомом» вокруг компании разгорелся спор. На «Находку» предъявили права обе стороны: по утверждению Айнетдинова, перестраховщик не стал частью сделки с «Трасткомом», а как уверяет Разуваев, «Находка Ре» принадлежит «России».

Незадолго до объявления о возбуждении уголовного дела в отношении Айнетдинова «Россия» провела собрание акционеров «Находки Ре» и переизбрала ее совет директоров. В итоге в совете не оказалось ни Айнетдинова, ни представителей его команды.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Алексей Разуваев основал компанию «Россия» в 1991 году и руководил ею вплоть до 2002 года. Именно тогда «Россия» была приобретена инвесткомпанией «Атон», а вскоре выкуплена новым руководителем страховщика Маратом Айнетдиновым и его партнерами. В январе прошлого года «Россия» приобрела 76% акций перестраховочной компании «Находка Ре» за \$1–1,5 млн. А в сентябре Айнетдинов и его партнеры продали 98,5% акций «России» новому инвестору — управляющей компании «Трастком». Вскоре после этого Айнетдинов заявил, что «Находка Ре» не вошла в сделку, а сам он намерен сосредоточиться на перестраховочном бизнесе.



Уход Марата Айнетдинова из «России» обернулся для него уголовным преследованием

Их место заняли Разуваев, члены его команды и представители «Трасткома». Еще больше запутывает ситуацию то, что в ноябре прошлого года «Находка» объявила свой реестр утерянным, предложив акционерам доказать свои права. Сегодня у «Находки Ре» новый реестр акционеров, и согласно ему она принадлежит компании «Гриф-РМ», которой владеют Айнетдинов и его партнеры.

Как заявил сам Айнетдинов, факт возбуждения уголовного дела он считает надуманным и необоснованным. Он и его адвокаты работают над предоставлением следствию всех необходимых документов, подтверждающих, по его словам, абсурдность выдвинутых подозрений. Гендиректор страховой компании «Стандарт-резерв» Виктор Юн отмечает, что судебное разбирательство может сильно ударить по бизнесу «Находки»,

поскольку мало кто из ее клиентов откажется продолжать с ней сотрудничать в нынешней ситуации. По мнению других экспертов, этот скандал может крайне негативно повлиять и на весь российский рынок перестраховщиков.

Кстати говоря, Айнетдинов попадает под следствие уже второй раз за последние три года. Первое дело по подозрению в причинении имущественного вреда и злоупотреблении полномочиями было возбуждено против него в 2003 году по инициативе МФО МЕНАТЕП, основного акционера страховой компании «Прогресс-гарант», которую Айнетдинов возглавлял до перехода в «Россию». Руководство МЕНАТЕПа утверждало, что по вине Айнетдинова объединение понесло убытки на 270 млн руб. Но дело было прекращено за отсутствием состава преступления. **сф**

MAZDA 6 4WD



товар сертифицирован

ZOOM-ZOOM



ПОЛНЫЙ ПРИВОД — ПОЛНЫЙ КОНТРОЛЬ — ПОЛНЫЙ ВОСТОРГ
Mazda6 4WD. Только сейчас полнота ощущений в подарок.

Количество машин ограничено.

Горячая линия: (495) 788-10-01
www.mazda.ru

Mazda6. Яркий след

Недавно созданный профсоюз питерского завода Heineken намерен потребовать от руководства повышения зарплат на 50% (см. стр. 66). Новичок берет пример с профсоюза завода Ford во Всевожске, которому в конце прошлого года после длительной забастовки рабочих удалось добиться от менеджмента ряда уступок. **Вы готовы к атакам профсоюзов?**



ТИМОВЕИ ЯРЖОМБЕК

Инна Овсянникова генеральный директор компании «Гамма»:

— Профсоюзы — это неизбежный формат общественных организаций, своеобразная амортизирующая прослойка между руководством компании и сотрудниками. Подготовиться к атакам со стороны профсоюза, если конфликт незрел, практически невозможно: в этом случае все решает переговорный процесс.

Но атаку можно и нужно предупредить. Каждый работник даже на конвейере должен знать о позициях компании на рынке, о ее программе развития и, соответственно, возможностях — в том числе о том, что увеличение фонда зарплаты на 50% может попросту привести к разорению компании.

Кроме того, увеличение зарплаты сотрудникам, особенно при нажиме профсоюза, не ведет к увеличению эффективности и повышению производительности труда. И, пойдя на поводу у «коллектива» единожды, можно расписаться в неумении управлять предприятием.

Максим Протасов председатель совета директоров холдинга «Помидорпром»:

— Мы не видим для себя такой угрозы. У нас в компании проповедуется корпоративная идеология «компания — семья». Мы очень уважаем своих сотрудников и стараемся, чтобы «Помидорпром» был для них не только местом зарабатывания денег, но и делом жизни. А какой может быть профсоюз в семье? Мы не поймем сотрудников, если они решат создать некое объединение вне компании или устраивать акции, которые отрицательно повлияют на деятельность компании. С такими сотрудниками нам не по пути.

Федор Огарков генеральный директор компании «Кампомос»:

— Мы не против взаимодействия с профсоюзами и любыми другими организациями, представляющими интересы работников, поскольку нас интересуют прежде всего комфорт и благополучие наших сотрудников.

Мы готовы рассматривать такие вопросы, как повышение заработной платы. Но делать это будем исходя из двух критериев, характеризующих наши возможности. Во-первых, будем смотреть на финансовые показатели компании, которые зависят в первую очередь от прибыли. И, во-вторых, будем руководствоваться внутренней компенсационной политикой компании. Если требования сотрудников не противоречат этим пунктам, то мы, вероятнее всего, их выполним.

Ирина Кибина вице-президент по корпоративным отношениям и связи с инвесторами ООО «Евразхолдинг»:

— Я не рассматриваю деятельность профсоюзов как атаки, поскольку в конечном счете и работодатели, и работники заинтересованы прежде всего в долгосрочном процветании предприятия. Что толку требовать повышения зарплаты в разы, чтобы тем самым резко поднять себестоимость, получить неконкурентоспособный продукт и, как следствие, обанкротить предприятие? Что касается предприятий «Евраз», то у нас очень активные профсоюзы, и акционеры компании слышат их мнение. В «Евразе» успешно работает социальный совет, который является местом активных дискуссий и поиска конструктивных решений.

Кирилл Малюков директор по персоналу «Бриджтаун фудс»:

— У нас такие ситуации маловероятны, поскольку политика управления вознаграждением включает мониторинг средних зарплат сотрудников по каждой должности с учетом региона и отрасли. У нас есть правило: мы предлагаем вознаграждение на 5–10% выше рыночной медианы. Постоянная обратная связь с сотрудниками в виде опросов на тему удовлетворенности работой в компании позволяет своевременно решать все потенциально опасные проблемы в трудовых отношениях.

Елена Диментова заместитель генерального директора группы компаний «Фан»:

— Мы «читаем Уголовный кодекс» и стараемся создать нашим сотрудникам максимально комфортные условия труда. Около 14% персонала компании работают у нас более 10 лет, а доля работающих свыше пяти лет вплотную приблизилась к 30%. И это при том, что за 10 лет компания выросла в 3,3 раза. Год назад сотрудникам компании предложили вступить в профсоюз. Знаете, каким был ответ? «Наш профсоюз — „Фан“»! Мне кажется, это говорит о том, что сотрудникам у нас хорошо. **СФ**

Вы можете ответить на этот вопрос на сайте СФ www.sf-online.ru

Есть вещи, которые знать не обязательно...
Например, как именно Ваш голос
передается на тысячи километров?

Вы говорите – мы обеспечиваем связь
связь между людьми, городами и странами

8-800-200-0033
www.rt.ru

 **РОСТЕЛЕКОМ**



АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

частная практика

КОНКУРЕНЦИЯ

диверсификация → с22
новые лица → с28

ГЕРМАНСКАЯ РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ MARKTKAUF, ПОЯВИВШАЯСЯ В РОССИИ В 2003 ГОДУ, ОТКРЫЛА С ТЕХ ПОР ВСЕГО ОДИН ГИПЕРМАРКЕТ. ПАССИВНОСТЬ НЕМЦЕВ ПОРОДИЛА СЛУХИ ОБ ИХ ОТКАЗЕ ОТ РОССИЙСКОГО РЫНКА. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯСНИЛ, КАК НА САМОМ ДЕЛЕ ОБСТОЯТ ДЕЛА У MARKTKAUF.

Один, совсем один

ТЕКСТ:

анна шпак,
иван просветов

«На уходе Marktkauf из России настаивает **Альфонс Френк**, председатель совета директоров владеющей сетью компании Edeka», — сообщила в середине января германская газета Die Lebensmittel Zeitung.

Именно так она интерпретировала заявление главы Edeka о том, что компания намерена сосредоточиться на развитии перспективных направлений своего бизнеса в Европе. Вслед за немцами версию подхватили российские СМИ. Топ-менеджеры столичных розничных компаний даже начали комментировать сенсацию, высказывая свои предположения о промахах Edeka. Но, как оказалось, хоронить Marktkauf начали преждевременно.

«Слова руководства компании были неправильно истолкованы, — подчеркнул в разговоре с **СФ** генеральный директор „Маркткауф Рус“ **Херманн Шпильбергер**. — Безусловно, мы намерены развивать наш бизнес в Европе, но это не значит, что мы будем делать это в ущерб российскому или любому другому направлению».

Наверное, это логично. Ведь, как сообщили **СФ** в «Маркткауф Рус», компания не стоит на месте: оборот магазина в Котельниках в 2005 году вырос на 21%, до 95 млн

евро. По словам Шпильбергера, в ближайшем будущем его компания планирует открыть в столичном регионе еще несколько торговых центров.

Но подобные заявления звучали еще три года назад на открытии первого и пока единственного российского Marktkauf в подмосковных Котельниках. Тогда представители компании AVA — «дочки» Edeka, учредившей «Маркткауф Рус» — объявили, что к 2005 году в столице и ближнем Подмоскowie появятся не менее пяти гипермаркетов Marktkauf.

За это время Metro Group — основной конкурент Edeka в Германии, появившаяся в России всего годом раньше — успела открыть в Москве семь центров Metro Cash & Carry. Французская Auchan с лета 2002 года построила в столичном регионе шесть гипермаркетов, Marktkauf же по-прежнему всего один.

Правда, как заявляет Херманн Шпильбергер, «Маркткауф Рус» сейчас присматривает участки для новых гипермаркетов. Вопрос в том, будут ли они освоены.

с17



«Из-за негибкого отношения Marktkauf многие не захотели поставлять ему продукцию по тем же ценам, что и другим розничным компаниям, не говоря уже о льготах»

ДОСЬЕ

EDEKA-GRUPPE — один из старейших европейских ритейлеров. Компания была основана в 1898 году и свою историю начала с небольшого продуктового магазинчика в Берлине. Сейчас Edeka — ведущая розничная структура Германии с оборотом более 31,5 млрд евро. Всего же группа объединяет более 8500 магазинов практически всех форматов — от гипермаркетов и cash & carry до дискаунтеров — в пяти странах (Германии, Австрии, Дании, Чехии и России). Единственный магазин Edeka в России — Marktkauf — был открыт в феврале 2003 года в ближнем Подмосковье. Его оборот в 2005 году составил 95 млн евро, прибыль до налогообложения — примерно 950 тыс. евро. Пока доля продаж Edeka за пределами своей родины составляет лишь 7%. Помимо торговли продуктами питания и другими товарами повседневного спроса, Edeka-Gruppe занимается также развитием сети аптек, издательским и банковским бизнесом.

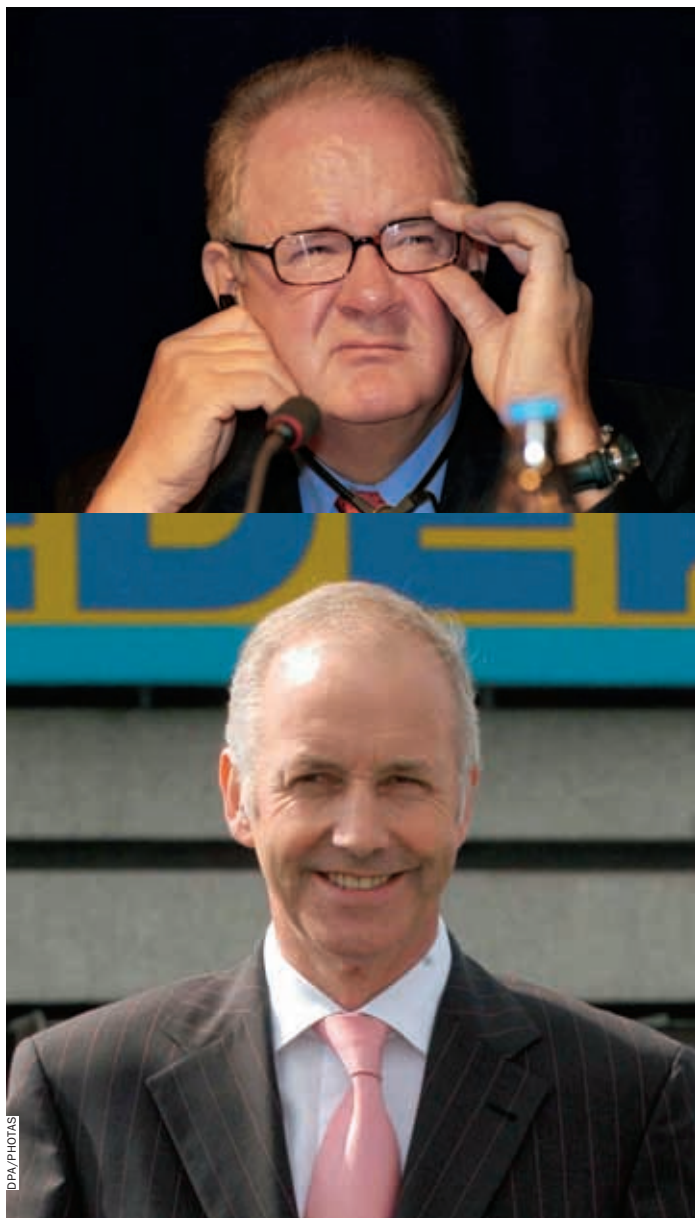
Не в ценах дело

«ЕДИНСТВЕННЫЙ МАГАЗИН Marktkauf быстро стал слишком дорогим, — отмечает **Максим Мискилев**, директор по торговым маркам сети „Дейли фудс“, ранее работавший начальником отдела закупок в „Перекрестке“. — Когда этот ритейлер только пришел в Россию, поставщики были готовы отгружать ему продукцию на льготных условиях. Однако затем из-за негибкого отношения Marktkauf многие не захотели поставлять ему продукцию по тем же ценам, что и другим розничным компаниям, не говоря уже о льготах. К тому же Marktkauf оказался не очень удачно расположен, что важно для первого магазина сети. Движение вокруг него большое, но столпотворения покупателей, как в Auchan или Metro, там никогда не было».

С ним соглашается менеджер по работе с ключевыми клиентами крупной дистрибуторской компании, попросивший не называть его имени: «У Marktkauf две проблемы — высокие цены и неудачное расположение. Соответственно, клиент к ним не шел, он выбирал более доступные и удобные сети».

Справедливости ради надо сказать: концепция Marktkauf — совмещение продуктового супермаркета с магазином строительных материалов и товаров для дома и сада — довольно оригинальна для российского рынка (хотя можно предположить, что формат Auchan, представляющий собой классический торговый центр, более удачен). И многие из нынешних поставщиков Marktkauf положительно отзываются о партнере.

«В отличие от других сетевых клиентов, там с легкостью принимают новые предложения и практически никогда не торгуются, хотя стараются и не переплачивать», — рассказал **СФ** начальник отдела по работе с розничными сетями одной из таких фирм. «К закупкам товаров в Marktkauf подходят со знанием дела, — отметил руководитель аналогично-



Гендиректор «Маркткауф Рус» Херманн Шпильбергер (верхнее фото) расстроен тем, что российские СМИ преждевременно отправили его в отставку. Да и глава совета директоров Edeka Альфонс Френк не собирается сворачивать бизнес в России

Успехи Metro Group в России, несомненно, бьют по самолюбию немецкого руководства Marktkauf, которое считает Metro своим основным конкурентом

ПРОМАХИ

Компания «Маркткауф Рус»:

- не сумела быстро наладить отношения с чиновниками, от которых зависело получение земельных участков. В результате поиск места для строительства второго торгового комплекса затянулся почти на три года;
- выбрала неудачное расположение для своего первого магазина, который появился далеко за пределами МКАД и по сравнению с конкурентами оказался не так заметен для покупателей (что важно для продвижения бренда);
- не смогла наладить отношения с рядом поставщиков, которые отказались обеспечивать ее товарами на льготных условиях.

РЫНОК

РОССИЙСКИЙ РОЗНИЧНЫЙ РЫНОК сейчас плотно осваивают пять крупных иностранных компаний, торгующих товарами повседневного спроса. Безусловным лидером среди них является Metro Group, появившаяся в России в 2000 году и открывшая 22 магазина Metro Cash & Carry в столице и в регионах, а также три гипермаркета Real в Москве. По предварительным подсчетам, оборот Metro Group в России в 2005 году превысил 1 млрд евро. В 2006 году компания планирует открыть в нашей стране еще восемь магазинов формата cash & carry.

Следующее за Metro место в рейтинге крупнейших иностранных ритейлеров России занимает французская сеть Auchan, открывшая с 2002 года шесть гипермаркетов. Их совокупный оборот в прошлом году превысил \$700 млн. На третьем месте — турецкая компания «Рамэнка», владеющая сетью «Рамстор» (49 магазинов в Москве и девяти регионах). Прогнозируемый оборот российских «Рамсторов» за 2005 год — не менее \$600 млн. Последними в списке ритейлеров заграничного происхождения стоят германская Rewe Group, представленная в столице 22 магазинами «Билла», и сеть Spar, 12 магазинов которой находится в Москве и еще четыре расположены в ближайших областях.

Cash & Carry в Москве в ноябре 2002 года. Мэр намекнул, что кое-кто пытается воспользоваться близостью к Москве. «На столицу приходится 40% товарооборота в России, и мы не собираемся снижать свою долю», — пригрозил градоначальник.

Под «кое-кем» он явно подразумевал подмосковное правительство с его инвестиционными льготами, благодаря которым на самой границе с Москвой, по внешней стороне МКАД, выросло почти два десятка торговых центров. В частности, в августе 2002-го свой первый гипермаркет на подступах к столице открыла французская Auchan Гроцре.

К инвестиционному соперничеству Юрия Лужкова и подмосковного губернатора Бориса Громова осенью того же года добавился конфликт из-за контроля над системой столичного водоснабжения,

а позднее — из-за прав на управление аэропортом Шереметьево.

Auchan в это время спокойно открывала свои магазины в Подмоскowie. В столице французы построили только один гипермаркет — видимо, из дипломатических соображений. «Открытие торговых центров за линией МКАД обеспечивает приток денежных средств в виде налогов, зарплат и закупок у предприятий Московской области, которая так нуждается в средствах для развития», — разъясняется на российском сайте Auchan.

Metro Group же как дружила, так и продолжает дружить со столичной мэрией: все ее торговые центры расположены в границах Москвы. В знак особого доверия в январе этого года Юрий Лужков подписал с главой Metro Cash & Carry International Томасом Хюбнером согла-

шение «о взаимной поддержке в сфере производства, продажи и закупки продовольственных товаров».

Напомним, что мэр держит под своим контролем и планы развития сети Real. Причина таких успехов Metro Group, по мнению Алексея Могилы, кроется, в частности, в том, что «компания удалось найти русских, которые знают, как в нашей стране решаются земельные вопросы, и которые согласились помогать ей в этом деле».

Успехи Metro Group в России, несомненно, бьют по самолюбию немецкого руководства Marktkauf, на протяжении последних лет считающего Metro своим основным конкурентом как на германском, так и на мировом рынке. И, хотя Metro Group в европейском рейтинге ритейлеров находится на втором месте, а Edeka всего на девятом, в родной Германии эта компания — лидер. В апреле 2005 года Edeka купила местную сеть магазинов SPAR и сеть дискаунтеров Netto, в результате увеличив свою долю на германском розничном рынке до 18%.

В России же Edeka попала в глубокий штиль, и первые публикации о возмож-

ной продаже ее местного бизнеса появились в московской прессе еще в августе 2005 года. Тогда это были всего лишь предположения отраслевых аналитиков, отмечавших полный застой в развитии Marktkauf (в числе наиболее вероятных покупателей назывались в первую очередь «Рамэнка», владеющая сетью «Рамстор», и «Перекресток»). Поэтому публикация Die Lebensmittel Zeitung была воспринята как подтверждение прогноза.

Большие надежды

КАК УБЕРАТ ХЕРМАНН ШПИЛЬБЕРГЕР,

«Россия является для Marktkauf очень перспективным рынком». «2005 год был для нас очень удачным, мы многое сделали и достигли хороших результатов», — похвалился он в интервью **СФ**.

По словам гендиректора «Маркткауф Рус», на примете у компании «уже есть несколько участков, на которых после получения всей разрешительной документации начнется строительство гипермаркетов».

Пока же перспектива ясна только в отношении «свежеполученного» участка

в Новокосине. По крайней мере, в этом районе, на пересечении МКАД и шоссе Энтузиастов, уже появились билборды с анонсом «Здесь скоро будет стоять Marktkauf», сулящие местным жителям большой магазин, в котором можно купить все: от стройматериалов и саженцев яблонь до нарезного батона и «корейской» морковки.

Но и конкуренты не дремлют. Буквально за пару недель до того, как Marktkauf получил участок от мэрии, председатель совета директоров Auchan Groupe **Кристоф Дюбрюль** и губернатор Борис Громов подписали договор о сотрудничестве на срок до 2010 года. Французы собираются построить вдоль МКАД со стороны области еще пять гипермаркетов и осваивать крупнейшие города ближнего Подмосковья.

Marktkauf, для того чтобы угнаться за конкурентами, придется развить поистине крейсерскую скорость. Ведь если развитие Metro и Auchan в России пойдет как задумано, то привлекательных для Marktkauf земельных участков будет оставаться все меньше. **СФ**

На рынке недвижимости не по-зимнему жарко

Самым скандальным событием 2005 года на рынке недвижимости стало вступление в силу Закона №214 «Об участии в строительстве многоквартирных домов...», который привел к резкому сокращению предложения и росту цен на жилье. Чего ждать от рынка в 2006 году и как ориентироваться в постоянно меняющихся ценах на квартиры, рассказывает Андрей Троицкий, директор Департамента вторичной недвижимости компании «МИЭЛЬ-Недвижимость».

214-й закон стал самым значимым событием 2005 года не только на рынке новостроек, но и в сфере вторичного жилья. На фоне высокого спроса — последние полгода покупатели буквально атаковали объекты недвижимости — сокращение объема строящегося жилья и количества квартир в новостройках, реализация которых является законной, привели к динамичному развитию рынка и небывалому росту цен.

По данным Аналитического центра «МИЭЛЬ», вторичное жилье в столице только в декабре подорожало на 4,7%, что составляет \$120. На сегодняшний день средняя стоимость квадратного метра на вторичном рынке достигла цифры в \$2658 за квадратный метр. При этом в декабре месяце 2005 года было зафиксировано резкое сокращение предложения за весь прошедший год. Это значит, что квартир на рынке катастрофически не хватает и жилье становится настоящим дефицитом.

После новогоднего затишья рост цен продолжился, но в более спокойном темпе: в среднем на 1–2% в месяц против 3–4% в ноябре. Впрочем, качественное

жилье дорожает быстрее. Снижение цен в этом году не наступит даже в сегменте наименее комфортного жилья (квартиры без балкона, расположенные далеко от станций метро, в неблагоприятных районах). Такое жилье тоже будет дорожать, но рост стоимости будет небольшим.

Во втором полугодии 2006 года мы ожидаем на рынке появления новостроек, которые удовлетворят требованиям нового закона, что немного увеличит предложение и снизит темпы роста цен.

В нынешней ситуации продавцам квартир можно посоветовать лишь одно — не продешевить. Сейчас, на растущем рынке, самое подходящее время продать квартиру с максимальной выгодой. Узнать реальную, но постоянно меняющуюся рыночную стоимость жилья не трудно — в прессе и в интернете достаточно информации, однако обращение к грамотному риэлтору станет наиболее правильным решением.

Квалифицированную консультацию всегда можно получить в офисах «МИЭЛЬ-Недвижимость» и по телефону: 777-33-77

ГОНЕНИЯ НА ИГОРНЫЙ БИЗНЕС ЗАСТАВИЛИ КРУПНЕЙШЕГО РОССИЙСКОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ИГРОВЫХ АВТОМАТОВ ГРУППУ «УНИКУМ» ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ НА ДРУГИЕ РЫНКИ. КАК СТАЛО ИЗВЕСТНО «СЕКРЕТУ ФИРМЫ», «УНИКУМ» НАЧАЛ ВЫПУСКАТЬ АВТОМАТИЧЕСКИЕ ПЛАТЕЖНЫЕ ТЕРМИНАЛЫ.

текст: **мария плис**

Двуликий «Уникум»



Директор по маркетингу Сергей Казаков мечтает о китайской провинции Макао и автомате по уплате налогов

Старейший поставщик игорного оборудования диверсифицирует бизнес и выходит на новый рынок — автоматических устройств по обмену валют и оплате услуг связи. Об этом **СФ** сообщил основатель и владелец «Уникума» **Борис Белоцерковский**.

Возможно, «Уникум» и не стал бы ничего менять, не возмись законодатели править закон «О лицензировании отдельных видов деятельности». В нем парламентарии обязали всех производителей игровых автоматов получать лицензию, но «по забывчивости» не указали лицензирующий орган. Без лицензии производить и продавать игровые автоматы нельзя, а получить ее негде.

Однобокий закон вступил в силу в середине июля 2005 года и фактически парализовал бизнес «одноруких бандитов».

ДОСЬЕ

ГРУППА КОМПАНИЙ «УНИКУМ» создана в 1990 году предпринимателем Борисом Белоцерковским. Специализируется на производстве и дистрибуции автоматов с денежным выигрышем и оборудования для казино, развлекательных центров и залов игровых автоматов. С 2003 года владеет собственным заводом по производству игровых автоматов в Петербурге. В структуру группы входят лизинговая компания «Слот-лизинг», консалтинговая фирма «Уникум-консалтинг» и компания—разработчик систем интеллектуального управления казино Systems in Progress (SIP) (находится в Австрии). 100% акций «Уникума» принадлежит Борису Белоцерковскому, который также является совладельцем игорного холдинга Ritzio Entertainment (владеет игровыми сетями «Вулкан», «Миллионь», X-Time в России и Казахстане, «Кинг» и «Метро-Джекпот» на Украине, Labirints и City Casino в странах Балтии). По оценкам экспертов игорного рынка, оборот группы «Уникум» составляет \$150 млн, а ее доля на российском рынке игровых автоматов — 6%.

По данным Ассоциации деятелей игорного бизнеса (АДИБ), из-за депутатской «рассеянности» поставщики игровых автоматов потеряли более половины годовой выручки.

Кризис, продолжающийся до сих пор, производители «одноруких бандитов» переживают по-разному. Многие решили тихо подождать появления в законе статьи о процедуре лицензирования. Другие (например, Rosgame) сдают в аренду автоматы, выпущенные до июля прошлого года. Третьи, как «Честная игра», распродают запчастки от старых автоматов.

А лидер рынка «Уникум» нашел спасительную лазейку за пределами индустрии развлечений.

Брат «бандита»

ВЫХОД «УНИКУМА» В НОВЫЙ СЕГМЕНТ произошел спонтанно. В 2003 году компания Бориса Белоцерковского, ранее занимавшаяся дистрибуцией и сборкой игровых автоматов из импортных компонентов, открыла в Петербурге собственный завод по производству игорного оборудования. Основные элементы «одноруких

бандитов» «Уникум» выпускал самостоятельно. Но мелкие детали — купюроприемники, желоба для жетонов, металлические ручки и кнопки — приходилось импортировать.

«Поставки комплектующих из-за рубежа часто задерживались. Из-за нарушения сроков постоянно приходилось корректировать производственный процесс. Да и поставляемые детали не всегда отвечали нашим требованиям», — говорит директор по маркетингу «Уникума» Сергей Казаков.

В компании решили наладить производство полного цикла и в начале прошлого года приобрели оборудование для обработки металла. В запуск новой линии на заводе, по словам Казакова, было вложено \$20 млн. Компания строила планы по расширению сбыта (купленное оборудование позволяло увеличить производство с 18 тыс. до 24 тыс. автоматов в год), но тут вмешалась Госдума, выпустив пресловутую редакцию закона о лицензировании.

Впрочем, новые станки позволяли «Уникуму» изготавливать из металла самые разные изделия. Например, установочки для продажи пластиковых карт, ком-

НОУ-ХАУ

Группа «Уникум»:

- оказавшись перед запретом выпускать и продавать традиционную продукцию — игровые автоматы, наладила производство платежных терминалов, получив в результате доступ к перспективному быстрорастущему рынку;
- не сумев купить австралийского производителя игровых автоматов AGT, усовершенствовала собственную продукцию и самостоятельно вывела ее на зарубежные рынки.

пактные металлические киоски или терминалы для приема платежей. В «Уникуме» решили сделать ставку на терминалы.

Наладить их производство было не сложно. По словам Сергея Казакова, устройства для приема платежей и «однорукие бандиты» в технологическом отношении почти братья: «У тех и других есть купюроприемник, монитор, так называемый touch screen — приспособление для тактильного ввода информации в автомат прямо с экрана. Схоже и программ-



Международная выставка спортивных брендов для рынков России, Восточной Европы и Центральной Азии



Москва, МВЦ «Крокус Экспо»

- Всемирно известные бренды спортивных товаров, оборудования и услуг
- Предзаказы коллекций «Зима 2006 – 2007»
- isprovision – тенденции в дизайне спортивной одежды и обуви
- Бонус-пакет для бизнес-посетителей

Организаторы:

ООО "Спорт Коммьюникейшн Груп"

107023, г. Москва, ул. Электровзводская, д. 21, стр. 41,
тел./факс: (095) 995-28-52/53/54. klimova@isporussia.com

Messe Munchen GmbH

81823 Munchen, Germany. Phone: (+4989) 949-201-65,
fax (+4989) 949-201-69. mick@isporussia.com



www.isporussia.com

«Рынок автоматических терминалов самообслуживания растет невероятными темпами. Его объем не менее \$3 млрд в год. У нас появился шанс занять на нем неплохие позиции»

ное обеспечение: и те и другие машины настроены на интерактивное общение с человеком. Да и с точки зрения технического обслуживания они очень похожи».

Аналогичны и бизнес-модели операторов игровых автоматов и платежных терминалов. Первые получают доход в виде разницы между внесенными в автомат деньгами и выигрышем клиента. Вторые — в виде агентского вознаграждения за проведение платежа (как правило, это 2–5% от вносимой суммы).

В обоих сегментах доходность компаний зависит от масштаба. В российских игровых автоматах реальный показатель «выигрышных» выплат по словам вице-президента АДИБ **Евгения Ковтуна**, составляет 92–94%, поэтому чем больше автоматов, тем выше выручка игорного салона или сети. Компаниям—владельцам

платежных терминалов также выгоден масштаб. «Добиться прибыли, имея 10 или 50 терминалов, невозможно. Для минимальной рентабельности в сети необходимо иметь не менее 100 платежных машин в „проходных местах“», — рассказывает **Алексей Рытиков**, гендиректор компании «Точка оплаты».

Точка отсчета

НЕСМОТЯ НА БОЛЬШОЕ СХОДСТВО двух сегментов, между ними есть и колоссальная разница. Участники рынка игровых автоматов признают, что в Москве он уже достиг насыщения, а наступивший год в целом пройдет для индустрии игорных развлечений под знаком стагнации. Рынок же терминалов самообслуживания возник всего три года назад и сегодня демонстрирует бешеный рост.

Согласно данным аналитического агентства «Сотовик», по темпам роста рынок платежных терминалов для оплаты связи опережает бизнес сотовых операторов в два-шесть раз в зависимости от региона, а растет на 50–80% в год.

«В минувшем году парк терминалов в нашей компании увеличился вдвое, и такие темпы роста сохранятся на протяжении нескольких ближайших лет», — говорит директор по маркетингу компании «Элекснет» **Екатерина Черных**.

До 2005 года в Москве были всего два участника этой отрасли, компании «Элекснет» и Ibox. Взрывообразный рост рынка автоматических платежных устройств произошел в середине прошлого года, отмечает Алексей Рытиков. В Москве возникли около десятка компаний, управляющих платежными терминалами. В их числе «Точка оплаты», которая стала первым партнером «Уникума» в новом бизнесе.

Не раскрывая деталей сделки с «Точкой оплаты», Борис Белоцерковский сообщил **СФ**, что первые поставки автоматов для сети начнутся с февраля. «Мы очень молодая компания, в нашем парке всего

ГЛАВНОЕ СОБЫТИЕ В ОБЛАСТИ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

Выставка



Экономическое и бизнес-образование

это ВОЗМОЖНОСТЬ
встретиться
со всеми
бизнес-школами
в течение одного дня



На выставке:

- MBA в России и за рубежом
- Стипендии и гранты
- Подготовка к TOEFL и GMAT
- Специализированная и бизнес-литература

В день выставки Вы также сможете:

- ❗ Посетить мастер-классы лучших профессоров

Будьте первыми!

Первые 25 посетителей получат ПОДАРКИ:

- ❗ «Путеводитель по MBA»
- ❗ Одну из новинок деловой литературы

Все посетители БЕСПЛАТНО получат справочник по бизнес-образованию!

31
января

Москва

Отель «Рэдиссон САС
Славянская»,
пл. Европы, 2
м. Киевская)

16.00 – 20.00

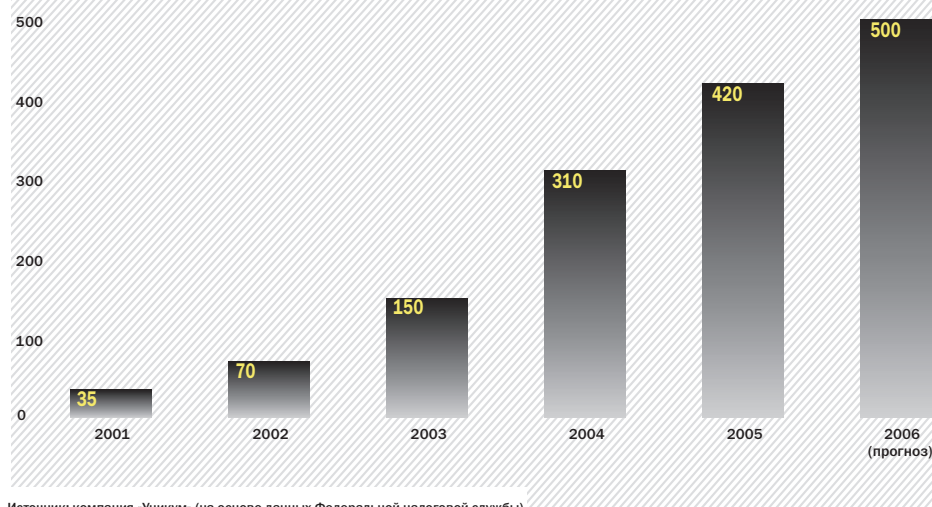
ПОДРОБНОСТИ И РЕГИСТРАЦИЯ
НА WWW.BEGIN.RU ИЛИ ПО ТЕЛЕФОНУ (095) 933-109

100 терминалов. С помощью „Уникума” к концу года планируем довести свой парк до 1 тыс. машин», — говорит Алексей Рытиков. В этом же году «Точка оплаты» планирует выйти на федеральный уровень — в Санкт-Петербург и регионы. Очевидно, что расширение сети предполагает увеличение поставок оборудования со стороны компании Белоцерковского.

«Рынок автоматических терминалов самообслуживания по оплате услуг и обмену валюты растет невероятными темпами. Его объем не менее \$3 млрд в год. У нас появился шанс занять на нем неплохие позиции», — убежден владелец «Уникума».

Интуитивное устройство
БОРИС БЕЛОЦЕРКОВСКИЙ часто называет себя «аналоговым устройством». В своей философии он делит людей на аналоговых и цифровых. «Цифровые», по его словам, просчитывают каждый шаг. Но «аналоговый» владелец «Уникума» чаще опре-

Динамика роста парка игровых автоматов с денежным вознаграждением в России (тыс. единиц)



Источник: компания «Уникум» (на основе данных Федеральной налоговой службы)

деляет правильный вариант интуитивно, «невооруженным глазом».

В случае с производством терминалов наметанный глаз Бориса Белоцерковского не подвел: немногочисленные участники этого рынка пока только начинают осваивать его потенциал. Большинство терминалов платежей и обмена валют установлены в Москве, Петербурге и Московской области. Но настоящий клондайк сетям платежных автоматов обещают регионы. В компании «Элекснет», недавно вышедшей в Смоленск, это уже осознали. «В регионах фактически нет инфраструктуры приема платежей. Первые же наши терминалы в Смоленске люди восприняли с восторгом, и сейчас мы ежедневно получаем десятки предложений о сотрудничестве от разных городов», — говорит Екатерина Черных.

Второе выгодное отличие индустрии платежных устройств от рынка игорного оборудования — практически полное отсутствие политических рисков. Между тем в отношении игорного бизнеса, как выразился предправления компании Rosgame **Евгений Матвейчук**, власти проводят политику «битья кувалдой по голове курицы, несущей золотые яйца».

В последнее время игорные салоны стали объектом яростных нападков со стороны мэра Москвы Юрия Лужкова, вслед за ним давление на индустрию азартных развлечений предприняли депутаты Госдумы и власти регионов. Законодатели намерены вдвое — с нынешних 7,5 тыс. руб. до 15 тыс. руб. — увеличить максимальный налог на игровые автоматы, а также выселить все объекты игорного бизнеса за пределы населенных пунктов. «Если

РЫНОК

ПО ОЦЕНКАМ ГРУППЫ «УНИКУМ», объем российского рынка игровых автоматов в 2005 году составил \$4,5 млрд. По тем же данным, сегодня в нашей стране насчитывается около 420 тыс. игровых автоматов. Российский игорный бизнес в целом оценивается «Уникумом» в \$5,5 млрд, что составляет примерно 1% ВВП страны. Крупнейшими российскими производителями игорного оборудования и автоматов являются «Уникум», KSI, «Честная игра», Rosgame, «Вилларт индустриал групп» и Smartgames. Всего же в России, по данным АДИБ, насчитывается не менее 300 производителей игорного оборудования. До сих пор российский игорный рынок считался одним из самых быстрорастущих в мире — за последние два года число игровых автоматов в стране выросло почти в три раза. Однако в нынешнем году эксперты прогнозируют стагнацию, отчасти вызванную административным давлением: по сведениям АДИБ, налог на игровые автоматы только за 2005 год был увеличен на 48%. Рынок платежных терминалов, по оценкам агентства «Сотовик», пока представлен лишь двумя серьезными игроками — компаниями «Элекснет» и Ibox с парком в 1 тыс. и 800 терминалов соответственно. Ежегодные темпы роста этого рынка колеблются от 30% до 80% в зависимости от региона. Объем оплаты услуг мобильной связи, проведенной через автоматические платежные терминалы, в 2005 году составил \$10,5 млрд.



ПРОБЮРО
комплексный поставщик
товаров для офиса

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



Товар, подлежащий обязательной сертификации, сертифицирован.



Основатель «Уникума» Борис Белоцерковский умеет «невооруженным глазом» разглядеть для компании новые ниши

В случае с производством терминалов наметанный глаз Белоцерковского не подвел: немногочисленные участники рынка пока только начинают осваивать его потенциал

инициативы будут приняты, это убьет игорную отрасль. Я не знаю ни одного участника этого бизнеса, который выживет при повышении налога до 15 тыс. руб. за один автомат. Платежные терминалы — гораздо более безопасный сектор работы», — говорит Борис Белоцерковский.

Производство платежных терминалов, по его словам, отнюдь не единственный сегмент, куда устремляется «Уникум». В ближайшее время группа намерена освоить выпуск мобильных киосков по продаже товаров и оказанию банковских услуг.

«Мы вообще собираемся изменить структуру рынка терминалов самообслуживания, — заявляет Сергей Казаков. — В идеале хотим наладить выпуск автоматов, позволяющих наряду с мобильной связью и интернетом оплачивать коммунальные услуги и вносить некоторые налоговые платежи».

Правда, на игорном рынке уже нашлись находчивые производители, сумевшие опередить компанию Бориса Белоцерковского. Как выяснил **СФ**, несколько месяцев назад еще один производитель игровых автоматов, холдинг «Вилларт индустриал групп», начал выпускать терминалы, позволяющие наряду со связью оплачивать коммунальные услуги. Пока компания выпускает ограниченное число машин по заказу одного из коммер-

ческих банков, но намерена расширять непрофильное направление. Причина диверсификации, как пояснил один из топ-менеджеров «Вилларт индустриал групп», также кроется в нервной обстановке на основном поле деятельности.

Заграница поможет

НЕСМОТЯ НА ЗАМАНЧИВОСТЬ новых горизонтов, отказываться от основного бизнеса «Уникум» не собирается. Компания нашла способ продолжить работу в образовавшемся юридическом вакууме. «Законотворители запретили продажу игровых автоматов на территории России, но ни слова не сказали об экспорте», — говорит Сергей Казаков. За полгода «заморозков» на внутреннем рынке «Уникум» договорился о продаже выпущенных незадолго до депутатского запрета автоматов в Южную Африку, Румынию, Македонию и ряд стран Латинской Америки.

Вывести свое детище на зарубежные рынки Борис Белоцерковский пытался и раньше: два года назад компания вела переговоры о слиянии с австралийским производителем игровых автоматов Ainsworth Game Technology (AGT). По условиям сделки «Уникум» должен был получить контроль над 70% акций австралийской компании и доступ к ее дистрибуторам в Тихоокеанском регионе и ряде

европейских стран. Но сделка сорвалась в последний момент. «Именно по той причине, по которой мы хотели купить долю в компании. Акционеры AGT испугались потери контроля над бизнесом и передумали», — усмехается Белоцерковский.

После этого в международной деятельности «Уникума» наступило затишье: собственная продукция компании была слабоконкурентной на западных рынках, и компания занялась ее усовершенствованием. «В прошлом году так совпало, что наши автоматы достигли нужного уровня качества, но нас лишили возможности работать на внутреннем рынке. Поэтому мы настроились на международный экспорт, а также вышли в страны СНГ — на Украину, в Латвию и Казахстан», — говорит Сергей Казаков.

За полгода «Уникум» продал за границу около тысячи автоматов — показатель, по словам владельца, очень скромный. В нынешнем году компания планирует продать за рубеж 10% своих автоматов (около 2 тыс. штук), а в течение трех лет увеличить объемы экспорта до 30–40%.

Пока «Уникум» ориентируется на страны со слабой конкуренцией и низким уровнем административного контроля. «Самые вольготные условия — в Латинской Америке: здесь более демократичные правила сертификации оборудования. Да и на рынке в основном представлена бывшая в употреблении американская техника. Новые российские автоматы дешевле. А учитывая, что за последние два года их качество заметно улучшилось, спрос на них будет большим», — считает вице-президент АДИБ **Евгений Ковтун**.

Впоследствии же в «Уникуме» надеются наладить поставки своих автоматов на рынок Макао — в единственную китайскую провинцию, где власти страны разрешили игорный бизнес. «Жители Китая невероятно азартны, и Макао сегодня занимает первое место в мире по темпам роста игорного бизнеса. Его объем в этой маленькой провинции — почти \$6 млрд», — восторгается Сергей Казаков.

Пробиться на этот рынок «Уникуму» будет непросто: лоббисты из Лас-Вегаса подписали с властями Китая соглашение, по которому все желающие поставлять в Макао игорное оборудование обязаны получить лицензию штата Невада. Впрочем, Белоцерковский по-прежнему полагается на свою интуицию, которая подсказывает ему, что китайская стена для «Уникума» — препятствие временное. **СФ**

КАК ЗАВОЕВАТЬ ЛЮБОВЬ КЛИЕНТОВ И НЕ СОЙТИ С УМА

Все мы иногда ошибаемся. Откладываем покупку подарка племяннику до последнего момента и заваливаем его шоколадом. Покупаем одежду с расчетом на планируемую диету. Мы забываем, что в сутках только 24 часа.

А еще иногда мы беремся за то, чего никогда не делали.

«Разве это сложно? – думаем мы. – Подумаешь! Разослал письма, получил ответы. Легче легкого!» Конечно. Если писем 100, а не 100 тысяч.

Все мы любим программы лояльности. Их приятно придумывать, приятно подсчитывать. Сколько новых, возможно, лояльных клиентов получила наша компания. Очень приятно наблюдать, как случайный клиент становится постоянным, и делает заказы с настолько предсказуемой периодичностью, что по нему можно проверять... ну не часы, так календарь. Однако у программ лояльности есть одно «но». Они трудоемки.

Потом можно с удовольствием вспоминать, как вы с коллегами, забыв о времени, обсуждали точную фразу, которая наверняка заставит потенциальных клиентов забыть обо всем (точнее, обо всех ваших конкурентах, прошлых, будущих и вообще возможных). Как выбивали бюджет, в который раз объясняли дизайнеру, что именно вы хотите. Как вы радовались первым письмам клиентов! С меньшим удовольствием вы будете вспоминать, как в пятницу вечером (кажется, это была предпраздничная пятница) разбирали письма, приговаривая: «И за что нас так любят?». Почему-то еще меньшее удовольствие доставила вам рассылка призов. Призов было много, пришлось выучить наизусть все почтовые тарифы и правила упаковки. И уж совсем не радовали почему-то вернувшиеся призы, вслед за которыми прилетели обиженные письма. На письма надо было отвечать. Надо было извиняться за отправленную бейсболку, а не футболку, и решать, отправлять ли дополнительную футболку (а что у нас написано в бюджете?). И почему-то когда босс выразил надежду, что при проведении следующего этапа программы лояльности учтете сделанные ошибки, вы задумались.

Вы уверены, что хотите пройти через это сами? Разве не лучше будет, если тяжелую работу возьмет на себя кто-то другой, а вы сможете просто радоваться повышению лояльности клиентов?

Мы готовы взять на себя решение ваших проблем. Мы – агентство «Аккорд Пост», один из лидеров рынка ДМ-услуг, с 10-летним опытом работы на рынке почтовых рассылок и посылочной торговли. Плодотворное сотрудничество с крупнейшими рекламными агентствами по программам лояльности позволяют нам со всей ответственностью заявить: мы знаем, как решить эту задачу со многими неизвестными!

Приведем два примера: акция «Год веселых суббот», разработанная рекламным агентством Progression, и акция Лианозовского молочного комбината – «Веселые смешинки».

Самой, пожалуй, сложной технической составляющей проекта «Год веселых суббот» стала идея рекламного агентства

о выдаче денежных призов. Для участия в акции «Год веселых суббот» покупатели присылали на а/я «Любимый сад» значки-монеты, вырезанные из упаковок сока вместе с информацией о себе. Мы подошли к задаче комплексно и разработали технологию обработки тысяч писем с подсчетом номинала значков-монет, присланных в каждом конверте. А дальше всем участникам, выполнившим условия акции, почтовым переводом были разосланы гарантированные денежные призы, эквивалентные номиналу присланных значков-монет.

Разработанная агентством технология позволила произвести строгий финансовый учет проведенной акции и отчитаться перед заказчиком по всем отправленным денежным переводам.

И для ОАО «Лианозовский молочный комбинат» вот уже на протяжении полугода агентство «Аккорд Пост» является надежным партнером. За это время мы произвели обработку тысяч вырезанных эмблем акции «Веселые смешинки» и разослали по адресам клиентов более 100 тысяч призов.

Список удачных акций можно продолжить. Если вы хотите создать и поддержать клуб лояльных клиентов, проводить акции с призами и подарками, приглашаем вас к сотрудничеству. Помните, что в сутках 24 часа, а тяжелую работу можно передать профессионалам.

Каждый день миллионы людей узнают о необходимых продуктах, тысячи жителей заказывают товары по почте, сотни счастливицов получают ценные призы...

Кто стоит за всем этим?



Директ маркетинг. Время пришло

111024, Москва, ул. 4-я Кабельная, д. 6а
тел./факс: (495) 974-0271
e-mail: directsales@accordpost.ru, www.accordpost.ru



ЧТОБЫ ИЗБАВИТЬСЯ ОТ УБЫТОЧНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ, SIEMENS СДАЛА В АРЕНДУ СВОЙ ЛЕГЕНДАРНЫЙ БРЭНД ТАЙВАНЬСКОМУ ПРОИЗВОДИТЕЛЮ BENQ. У АЗИАТСКОЙ КОМПАНИИ ЕСТЬ ПЯТЬ ЛЕТ НА ТО, ЧТОБЫ ТОЖЕ СТАТЬ ЛЕГЕНДОЙ.

ТЕКСТ: МАКСИМ КОТИН

Развал и схождение



REUTERS

Бывший глава российского подразделения Siemens Mobile **Сергей Яковлев** уже может продемонстрировать знание истории Тайваня, но еще не твердо знает имена продуктов своей новой компании.

Показывая очередную модель телефона, он подсматривает в папку, чтобы удостовериться, что правильно ее назвал. «У нас новая система названий для продуктовых линеек», — оправдывается Яковлев.

В мобильном подразделении знаменитой Siemens все новое, не только система названий, — теперь оно принадлежит тайваньской BenQ, которая производила телефонов почти в три раза меньше, чем Siemens, да к тому же в основном для чужих брендов, таких как Motorola и Nokia.

«В первый день существования новой компании в офисах Siemens Mobile по всему миру рабочие сняли логотип Siemens и повесили на его место логотип BenQ, — вспоминает CEO BenQ Mobile **Клеменс Йоос**. — Мы почувствовали себя очень странно, когда это увидели».

И Яковлев, и Йоос оказались в одинаково странной ситуации, в одночасье перейдя из Siemens со 150-летней историей на работу в азиатскую компанию, образованную в 2001 году. Теперь им предстоит превратить новорожденное имя в легенду, причем за гораздо более короткий срок — у бывших менеджеров Siemens есть всего пять лет.

Бомба в подарок

SIEMENS ВО ВСЕ НЕ ПРОДАВАЛА BenQ производство трубок. Она его подарила. Причем прибавила к подарку 250 млн евро и еще за 50 млн евро выкупила 2,5% акций BenQ. Но даже с таким довеском не

На несколько лет бренд Siemens станет «ракетой-носителем» для малоизвестной марки BenQ

каждый согласился бы принять в дар это известное немецкое производство.

Времена, когда Siemens входила в тройку лидеров на мировом рынке мобильных телефонов, прошли — в последние годы мобильное подразделение не только теряло долю рынка, скатившись с третьего до пятого места, но и терпело убытки (только в первом квартале прошлого финансового года — 138 млн евро).

Причин много: длинная цепочка принятия решений, отставание в выводе новинок, дороговизна немецкого производства. Руководство компании убедило себя, что первопричина одна. Производство телефонов — инородное тело в организме Siemens.

Легенда, оправдывающая неудачи: после организации СП Bosch und Siemens и Fujitsu Siemens телефоны остались единственным b2c-подразделением, управляемым непосредственно самой Siemens, в которой все процедуры заточены под B2B. А рынок мобильных — один из самых динамичных даже среди других b2c-рынков.

— Представьте, есть большой механизм, который тикает с тактовой частотой два удара в минуту, — говорит Сергей Яковлев. — А нам нужно ударять в минуту 20 раз.

— А нельзя было дать подразделению больше автономии и ударять почаще? — Пробовали. Не получилось.

После того как «не получилось», корпорация стала искать возможность избавиться от мобильной головной боли. Проще всего было закрыть производство, но это грозило компании огромными убытками: сотни миллионов пришлось бы тратить на компенсации сотрудникам. Кроме того, таким демаршем компания, «бросившая на произвол судьбы» 6 тыс. рабочих, могла нанести серьезный урон своей репутации, которой Siemens вынуждена дорожить: половину бизнеса корпорация делает на домашнем рынке, входя в десятку крупнейших работодателей страны.

К счастью для Siemens, на убыточное производство нашелся претендент — тайваньская компания BenQ, всего четыре года назад выделившаяся из Acer, — производитель мониторов, сканеров и фотокамер. Амбиции новичка по завоеванию мира прежде превышали его возможности — большая часть оборота приходилась на производство товаров по заказу других компаний.

«В офисах Siemens Mobile по всему миру сняли логотип Siemens и повесили на его место логотип BenQ. Мы почувствовали себя очень странно, когда это увидели»

Подхватить из рук немцев «медленно тикающую бомбу» BenQ согласилась в обмен на право использования знаменитого немецкого бренда. Тайваньцы рассчитывают использовать Siemens как «ракетоноситель» и вырваться из плена безвестности контрактного производства.

Круг с квадратом

ПРЕЗЕНТАЦИЮ НОВОГО бренда BenQ — Siemens для крупнейших мировых медиа Клеменс Йоос проводит в туннеле подземного выставочного центра U3 в самом центре Берлина.

«Это уникальное место, до 1990-х годов вы не смогли бы сюда попасть, — входит господин Йоос в образ экскурсовода. — Прямо над нашими головами проходила Берлинская стена, разделявшая город на восточную и западную части. Если вы подниметесь наверх, то увидите, как сегодня Запад и Восток проникают друг в друга. Это наглядное воплощение того, что происходит сейчас в BenQ-Siemens».

В презентациях азиатская компания не скупится на сравнения, обыгрывающие встречу Запада и Востока, — от банального «слияния немецкой точности с азиатской инновационностью» до более тонких метафор, таких как square. Этим словом, составленным из square (квадрат) и round (круг), в BenQ назвали квадрат с округлыми краями. Гибрид квадрата и круга должен стать главной отличительной чертой новых мобильных.

НОУ-ХАУ

Реформы BenQ-Siemens:

- сокращение издержек за счет азиатских подразделений;
- увеличение скорости вывода новых моделей с помощью проектного менеджмента;
- снижение уровня бюрократии;
- поиск незанятых ниш, таких как бизнес-телефоны без фотоаппаратов, соответствующие европейским корпоративным стандартам;
- использование в продвижении репутации Siemens.

РЫНОК

РОССИЙСКИЙ РЫНОК МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕФОНОВ — один из наиболее динамичных. Он входит в тройку крупнейших национальных рынков мира (наряду с рынками Китая и США). В Европе Россия уже заняла по объему продаж первое место, опередив Великобританию и Германию. Впрочем, рост продаж сотовых телефонов в нашей стране также замедляется: если в 2004 году рынок вырос на 60%, то в 2005 году, по предварительным данным IDC, — всего на 25%. Мировая тройка лидеров продаж выглядит так: на первом месте финская Nokia, на втором — американская Motorola, на третьем — корейская компания Samsung. Но в России картина несколько иная: пока Nokia и Motorola боролись между собой, на первое место вышел Samsung, который удерживает лидерство (см. графики на стр. 30 и 32).





Компания стремится пропагандировать доставшееся ей европейское наследие — во всяком случае, для корпоративного мира. И имеет основания надеяться, что альянс принесет ей успех. Так, именно слияние японской Sony со шведской Ericsson в 2001 году позволило выйти мобильным подразделениям компаний из кризиса. И хотя возвращение к плюсовым показателям заняло не год, как планировалось, а четыре, сегодня СП показывает хороший темп: на днях SonyEricsson заявила о рекордных продажах в последнем кварта-

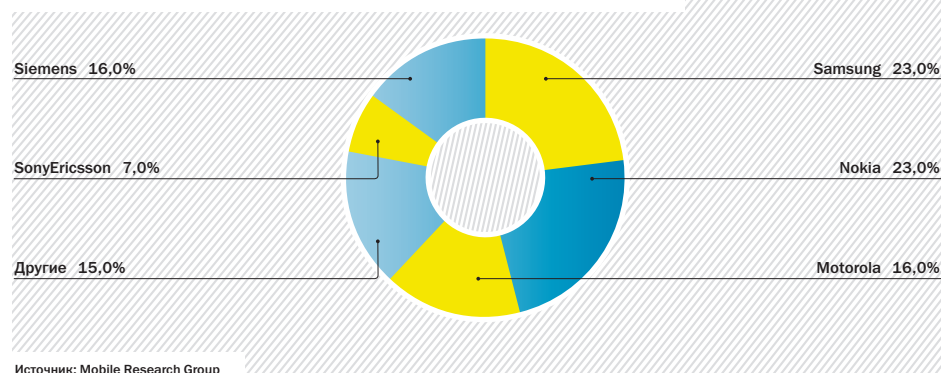
ле прошлого года (рост по сравнению с 2004 годом — 28%).

Еще более свежий пример проникновения восточного бизнеса на европейские рынки через двери западных компаний — рывок Lenovo, в прошлом году купившей компьютерное подразделение IBM. Один из ведущих производителей в Азиатско-Тихоокеанском регионе, так же как и BenQ, получил входной билет на Запад в виде права пользования известной маркой в течение пяти лет. Правда, вдобавок Lenovo получила неограниченные права на сильные суб-

бренды IBM: ThinkPad, ThinkCentre и ThinkVision.

Таких сильных суббрендов у Siemens нет. И выгоды очередной встречи Запада с Востоком далеко не очевидны. Союз BenQ и Siemens — это не союз двух проблемных, но сильных марок, как у Ericsson и Sony. И не заимствование бренда великой компании, как у Lenovo и IBM. Это слияние малоизвестных тайваньцев с проблемными немцами — BenQ со своим клеймом «азиатского качества» сделала ставку на бренд, вся слава которого была связана с производством недорогих моделей. Компании придется немало сделать, чтобы выжить с такими активами на динамичном сотовом рынке.

Доли лидирующих брендов мобильных телефонов на российском рынке в 2003 году (%)



Простота троевластия

ПО УСЛОВИЯМ СОГЛАШЕНИЯ, достигнутого с немецкими профсоюзами, BenQ не должна начинать массовых увольнений до середины лета. Теоретически немецкое производство может быть закрыто уже во втором полугодии, хотя официально утверждается, что компания этого не допустит.

По мнению Сергея Яковлева, хороший потенциал у развития азиатского подразделения: прежде Siemens размещала зака-

зы на производство дешевых серий у контрактных производителей, иногда «раскидывая» составные части проекта по созданию новой модели по пяти-шести заводам, из-за чего его себестоимость увеличивалась. Теперь дешевые серии можно будет производить внутри компании (у BenQ — три завода, один из которых в Китае, остальные в Латинской Америке).

Однако очевидно, что у такой стратегии сокращения издержек есть свои ограничения. Как уменьшить расходы, не закрывая дорогостоящее производство в Германии? «Не обязательно закрывать», — заявил **СФ** исполнительный вице-президент BenQ **Джерри Ванг**. — Можно сделать так, чтобы бизнес рос только за счет других подразделений. Таким образом, доля немецкого завода в обороте компании будет сокращаться».

Но BenQ еще предстоит побороться, чтобы обеспечить рост бизнеса за счет других подразделений. Программа реформ органично вытекает из анализа всем известных недостатков Siemens и настолько про-

За год новая компания обещает выпустить 25–30 моделей и благодаря им к концу 2006 года вывести бывшее подразделение Siemens Mobile из убыточности

ста, что ее мог бы придумать за Джерри Ванга и школьник на районной олимпиаде: сокращать бюрократию, быстрее реагировать на запросы рынка, увеличивать скорость вывода новых моделей.

Но удастся ли сделать это тайваньцам, тогда как у немцев «не получилось»? У BenQ есть свои подходы, которые компания готова внедрить на приобретенном заводе: если время разработки продукта в Siemens Mobile превышало год, то у BenQ этот показатель равнялся восьми месяцам.

Азиаты уже сделали первые шаги к новой жизни. Изменена система разработки новых телефонов: если раньше новые группы разработчиков формировались заново для каждой новой модели, то теперь группы работают над сериями теле-

ДОСЬЕ

ТАЙВАНЬСКАЯ КОМПАНИЯ BENQ GROUP создана в 2001 году на основе Acer Communications & Multimedia (Acer до сих пор принадлежит 15% акций). Помимо телефонов производит LCD-мониторы, сканеры, проекторы и другую цифровую технику. В 2005 году оборот BenQ Group составил \$10,9 млрд.

Компания BenQ Mobile основана в октябре 2005 года после того, как BenQ Corporation получила в собственность Siemens Mobile. У компании четыре производства (в Китае, Германии, Бразилии и Мексике), торговые дома в большинстве регионов мира и штат из 7 тыс. сотрудников. По данным самой компании, суммарный оборот мобильных подразделений Siemens и BenQ в 2004 году составил \$5,6 млрд, а мировая доля на рынке — 7,3%. Таким образом, BenQ-Siemens сегодня входит в десятку крупнейших производителей мобильных телефонов.

9-я ежегодная конференция Института Адама Смита

Автомобильная промышленность России

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



Вы услышите от ведущих экспертов включая:



Хенрик Нензен
президент
ФОРД РОССИЯ



Жан-Мишель
Жалинье
генеральный
директор
RENAULT
AFTOFRAMOS



Александр
Юшкевич
председатель
совета директоров
РУСПРОМАВТО



Вадим Швецов
генеральный
директор
СЕВЕРСТАЛЬ-
АВТО



Уоррен Браун
управляющий
директор по России
и СНГ
GENERAL MOTORS



Ларс
Корнелиуссон
генеральный
директор
ЗАО ВОЛЬВО
ВОСТОК



Ильдар Урманов
руководитель
службы
стратегического
развития
КАМАЗ



Мартин Лич
председатель
правления и
главный
исполнительный
директор
MAGMA
HOLDINGS

Зарегистрируйтесь до 20 февраля 2006 г. и сэкономьте до £250!

Плюс до 3 февраля 2006 г. всем читателям журнала дополнительная скидка 10%

При регистрации укажите код SFIR_10%. Это специальное предложение не распространяется на уже существующие регистрации и не может быть использовано в сочетании с любой другой скидкой!

Главный спонсор:



Спонсоры:



www.russianautomotive.com

За дополнительной информацией обращайтесь к Гедре Климавичюте
Тел. +44 20 7490 3774 Факс +44 20 7505 0079 E-mail: events@adamsmithconferences.com



Словом squond — от square (квадрат) и round (круг) — в BenQ назвали квадрат с округлыми краями, призванный стать главной отличительной чертой новых мобильных

фонов — это позволяет накапливать ноу-хау и сокращать время разработок.

Упрощается система управления. Раньше российское подразделение подчинялось как российскому офису Siemens, так и глобальному мобильному подразделению, а теперь Сергей Яковлев отчетывается только перед немецким офисом.

На смену сложной корпоративной системе Siemens приходит «консьюмерская» система BenQ.

«У нас больше нет этих безумных бизнес-групп и заседаний», — облегченно говорит Яковлев. — Правление BenQ Mobile состоит всего из трех людей».

Нишевое видение

В ФИЛЬМЕ «ЖИЗНЬ КАК ЧУДО» Эмира Кустирицы герои спорили, что важнее для по-

беды — скорость или чувство. BenQ-Siemens одной скорости явно будет недостаточно. Компании нужна не только быстрая обновления модельного ряда, чтобы догнать убегающий рынок, но и уникальная стратегия, позволяющая найти своего потребителя и отвоевать долю у грандов, таких как Motorola, Nokia и Samsung.

— Мы выбрали свою целевую аудиторию: это люди, которые большое внимание уделяют дизайну, хотя все время пробовать что-то новое, голодные до всего свежего, — объясняет маркетинговую стратегию Сергей Яковлев.

Проблема в том, что своей эту целевую аудиторию считают и остальные производители «мобильников», и многие из них могут себе позволить тратить гораздо более внушительные бюджеты на рекламу.

— В наших стратегиях много общего с грандами, — соглашается Яковлев. — Тем не менее мы видим ниши, не занятые другими.

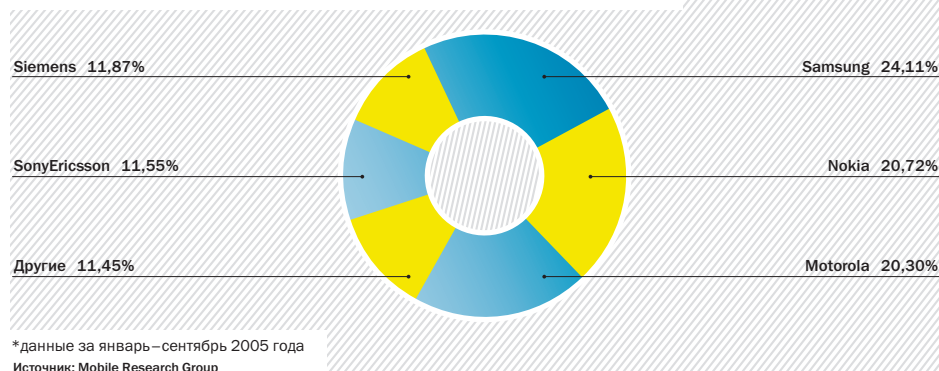
Пример ниши, не занятой другими, — телефон BenQ-Siemens S68, один из трех, представленных Клеменсом Йоосом на глобальной презентации. Это тонкая бизнес-модель без фотоаппарата. Нишу создали европейские компании, в целях информационной безопасности запрещающие проносить в офисы телефоны со встроенными камерами, — так возникает потребность в навороченном бизнес-телефоне без камеры.

Пока это единственная нишевая модель BenQ-Siemens, причем работа над ней началась еще до передачи подразделения тайваньцам. Другие ниши пока в разработке, и каковы будут на самом деле телефоны BenQ, сказать сложно. За год новая компания обещает выпустить 25–30 моделей и благодаря им к концу 2006 года вывести бывшее подразделение Siemens Mobile из убыточности.

В принципе, у тайваньского стартапа есть хороший источник роста. Азиатские рынки опережают европейские в дизайне трубок: восточные потребители гораздо лояльнее относятся к причудливым формам телефонов. Пока ни один мировой производитель не решился выпустить азиатские ноу-хау на Запад. Не исключено, что усталость потребителей от традиционных моделей уже достигает своей критической черты и рынок созрел для революции в духе Swatch. И у BenQ-Siemens есть возможности поднимать ее флаг — за четыре года существования BenQ получила 86 мировых дизайнерских премий.

Это хороший шанс для BenQ-Siemens совершить переворот на рынке — в противном случае ей грозит удел вечного догоняющего. Хотя пока компания не демонстрирует решимости для радикальных новаций. Щедро рассказывая на корпоративных презентациях о взаимопроникновении Востока и Запада, о своем азиатском происхождении компания не стремится сообщать конечным потребителям. Пока, во всяком случае, в неофициальных беседах менеджеры головного офиса BenQ замечают: люди не знают, что это тайваньский производитель, и не надо их переубеждать. Многие принимают его за европейский бренд. BenQ? Звучит очень по-французски. **СФ**

Доли лидирующих брендов мобильных телефонов на российском рынке в 2005 году* (%)



ЧИТАЙТЕ В НОВОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА «ВСЁ ЯСНО»

А можно ли обмануть
целые народы?
И как получается,
что **обман** – двигатель
прогресса?



Знаете ли вы, как
**авторы популярных
книг «зомбируют» вас,**
заставляя испытывать
нужные им эмоции?



Если хотите увидеть
места, где в Лондоне
совершались **самые
жуткие преступления,**
возьмите нашу карту.



ВСЁ ЯСНО

<http://vy.sf-online.ru>

мы делаем информацию наглядной



ОБЩЕРОССИЙСКИЙ
ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ЖУРНАЛ
в продаже с 6 февраля



Пивной рынок Китая, считающийся крупнейшим в мире, привлекает все большее число транснациональных пивоваров

Капитуляция Deutsche Bank

Deutsche Bank, похоже, не суждено заработать на растущем рынке российской финансовой «розницы».

После назначения основателя «Объединенной финансовой группы» Чарльза Райана главным исполнительным директором «Дойче банк», российская «дочка» немецкого банковского гиганта решила сосредоточиться на инвестиционном бизнесе и отказаться от приобретения многофилиального Импэксбанка.

Новый руководитель наверняка будет добиваться того, чтобы «Дойче банк» получил мандат на организацию IPO Внешторгбанка, который сам достаточно активно развивает розницу. Но едва ли потенциально возможный конфликт интересов стал причиной провала переговоров, которые велись с лета прошлого года. «Далеко не у всех международных банков есть индусы и пакистанцы, способные продвигать здесь ритейл», — говорит один из российских банкиров, намекая на успех Ситибанка, чьим розничным департаментом руководили сначала Нандан Мер, а потом Раджив Чадха. Кроме того, собеседник **СФ** указывает на весьма высокие ставки по вкладам в Импэксбанке, которые пришлось бы отрабатывать новому собственнику.

Впрочем, возможно, владельцу «Импэкса» Борису Иванишвили все же удастся продать банк западному «стратегу». По сведениям **СФ**, после отставки с поста председателя правления Мишеля Перирена «Райффайзенбанк Австрия» может отказаться от идеи исключительно органического роста своей российской сети.

В Китай за пивом

Бельгийская корпорация InBev, крупнейший в мире производитель пива, покупает китайскую пивоваренную компанию Fujian Sedrin за \$752 млн.

InBev первой из иностранных компаний удалось приобрести актив в Китае полностью. Это стало возможно благодаря постепенной либерализации китайского законодательства после присоединения страны к ВТО. Раньше иностранцы могли покупать акции китайских предприятий, но контрольным пакетом должны были владеть местные компании. Так, конкуренту InBev — американской Anheuser-Busch принадлежит всего 27-процентный пакет пивоваренной компании Tsingtao Brewery Co. (нынешний лидер по продажам пива, контролирующей 13% китайского рынка), SABMiller владеет 49-процентной долей в China Resources Snow Breweries (CRSB), которая до сделки InBev с Fujian Sedrin занимала вторую позицию. Теперь InBev вышла на второе место на китайском рынке пива, считающимся крупнейшим в мире, а ее доля в совокупном объеме сбыта пива в стране составит 12%.

Кстати, InBev скупает компании и на других развивающихся рынках. В прошлом году она приобрела крупнейшую в Латинской Америке пивоваренную компанию Compañia de Bebidas das Americas (AmBev). А в августе того же года InBev завершила сделку по покупке «Тинькофф» за \$201 млн. Сейчас InBev владеет в России восемью пивоваренными заводами.

цифра

15

тыс. евро

— такой счет в качестве штрафа за нарушение авторских прав недавно предъявил Ватикан одному из миланских издательств, выпустившему книгу с 30-строчной выдержкой из обращения папы римского Бенедикта XVI к конклаву. В декабре прошлого года вступил в силу эдикт Ватикана, согласно которому все изречения нынешнего понтифика и его ближайших предшественников подпадают под охрану закона об авторском праве. Отныне любое книжное издательство, планирующее публикацию фрагментов из посланий папы, должно будет выплатить издательскому дому Ватикана 3–5% розничной цены каждого экземпляра издания. А нарушителей ждут штрафы в размере 15% стоимости тиража. Копирайт распространяется и на еженедельные проповеди. В то же время газеты и журналы смогут печатать цитаты понтифика бесплатно, однако обязаны указать, что авторские права на текст принадлежат издательскому дому Ватикана.

Многие в Италии полагают, что 15 тыс. евро за 30 строк — это чересчур щедрый авторский гонорар. В то же время это капля в море по сравнению с другими доходами Ватикана, который фактически представляет собой огромную финансовую империю. По оценкам отца Томаса Риза, автора книги «Внутри Ватикана», сегодня в портфеле Святого престола числится \$4 млрд на депозитных счетах в Институте религиозных трудов (Банке Ватикана), \$1 млрд инвестиций, размещенных Банком Ватикана, 200 млн фунтов, вложенных в акции и облигации, а также ряд других активов. Недвижимость Ватикана оценивается в \$908 млн, а ежегодные поступления в его казну составляют около \$250 млн. □

тренд

Автопром пересел на иномарки

Отечественные автомобилестроители все охотнее отказываются от производства собственных моделей. На днях гендиректор «Северсталь-авто» Вадим Швецов заявил, что принадлежащий этой компании Завод малолитражных автомобилей (ЗМА) в Набережных Челнах с июля прекращает производство «Оки». Дело в том, что летом в России вступает в силу стандарт экологической безо-

пасности «Евро-2». По мнению Швецова, модернизировать «Оку» под «Евро-2» было бы нерентабельно. Вместо этого с декабря 2006 года ЗМА начнет выпуск недорогих моделей Fiat — Palio и Albea.

По этому же пути уже пошел «Иж-авто». Летом 2005 года завод прекратил выпуск моделей Иж-2126 «Ода» и «Фабула». Вместо них было налажено лицензионное производство южнокорейских автомобилей Kia Spectra. А в декабре 2005 года председатель совета директоров «Базэла» Олег Дерипаска заявил, что ГАЗ прекратит

выпуск «Волги» и не будет больше работать над созданием новой модели легкового автомобиля.

Вместо этого рассматривается вопрос о создании СП с зарубежным стратегическим партнером.

Не остался в стороне и АвтоВАЗ, который решил с 2007 года прекратить выпуск «классики»: Lada 2105, 2106 и 2107. С этого года завод «Рослада», входящий в группу СОК, также намерен прекратить производство Lada 2106. При этом АвтоВАЗ все же делает ставку на активное развитие собственного модельного ряда. Остальные участники рынка посте-

пенно приходят к выводу, что производить легковые автомобили по лицензии намного выгоднее. □

Динамика производства автомобилей в России (тыс. штук)

2002	11	842
2003	54	870
2004	120	880
2005*	51	381

■ отечественные автомобили
■ иномарки российского производства
*данные за первую половину 2005 года
Источник: Госкомстат, ГТК, «АСМ-холдинг», PricewaterhouseCoopers

Расширение «Европы»

Французский медиахолдинг Le Gardere, основной владелец радиохолдинга «Европа плюс», намерен приобрести еще три FM-станции.

Речь идет о московской «Радио 7 на семи холмах» и питерских «Канал Мелодия» и «Эльдорадио», принадлежащих американскому инвестиционному фонду Warburg Pincus. Гендиректор «Европы» Александр Полесицкий и российский представитель Warburg Владимир Андриенко подтвердили факт переговоров, отметив, что о результатах говорить пока рано. Сумма сделки между Le Gardere и Warburg, по прогнозам, составит не менее \$30 млн.

Пополнив таким образом активы, «Европа плюс» может стать вторым после «Русской медиагруппы» (РМГ) игроком на рынке радиорекламы, объем которого, по данным Ассоциации коммуникационных агентств России, за три квартала 2005 года составил \$180 млн. В результате этой сделки в России появится уже четыре крупных радиохолдинга, в том числе РМГ (6 станций), «Газпром-медиа» (5 станций) и вещательная корпорация «Проф-медиа» (3 станции).



Вскоре на волне радиохолдинга «Европа плюс» выйдут в эфир еще три российских FM-станции

По словам гендиректора РМГ Сергея Кожевникова, Warburg давно пытается продать радиоактивы и предлагал их в том числе и РМГ. Однако некоторые акционеры, в частности владелец 20% акций «Радио 7» Владимир Познер, настаивали, чтобы новым собственником стала иностранная компания. И Le Gardere, владеющая в разных странах 22 станциями, полностью соответствует этим требованиям.

Чартер для «Интуриста»

Один из крупнейших отечественных туроператоров — ВАО «Интурист» приобрел на днях у компании UTE Megapolus Group 51% акций авиаброкера «Мегаполус авиачартер», специализирующегося на организации чартерных рейсов.

Сделка, стоившая «Интуристу», по оценкам участников рынка, около \$1 млн, укладывается в новую стратегию компании по развитию выездного туризма. До сих пор основной статьей дохода «Интуриста» были операции по въездному и внутреннему туризму. Теперь компания строит вертикально интегрированный холдинг, где основное внимание будет уделено услугам по отправке российских туристов за рубеж. Недавно «Интурист» сменил команду менеджеров, пригласив в новое

руководство топов из турфирм, специализирующихся на массовых направлениях — Турции, Египте, Таиланде. Контроль над авиаброкером, как пояснил **СФ** один из сотрудников компании, позволит увеличить объемы выездного направления в несколько раз. В свою очередь «Мегаполус авиачартер», как сообщил его

гендиректор Михаил Шаманов, сотрудничает со многими авиакомпаниями и собирается самостоятельно брать в лизинг самолеты. Финансовую поддержку ему обеспечит «Интурист». Эксперты считают, что за этим приобретением «Интуриста» последуют и другие — компания наращивает активы перед IPO, которое планирует провести в 2008 году.

Google дала сбой

Google, самая популярная поисковая система в интернете, пережила рекордное падение акций.

Ее бумаги подешевели за один день сразу на 8,5% и стали котироваться ниже \$400. Так рынок отреагировал на сообщение о том, что министерство юстиции США подало иск против Google из-за отказа предоставить результаты запросов пользователей за неделю. Правоохранительные органы сочли это нарушением закона о предотвращении доступа детей к порносайтам. Тем более что до этого AOL, Yahoo! и Microsoft уже ответили на подобные запросы.

Впрочем, бумаги Google начали падать в цене еще 18 января, когда рынок с разочарованием воспринял квартальный отчет ее крупнейшего конкурента Yahoo! и стал проявлять беспокойство в отношении перспектив рынка интернет-рекламы. Акции Google упали на 14% — до \$399,46 (самый низкий показатель с начала ее листинга в августе 2004 года).

Впрочем, уже на прошлой неделе бумаги Google вновь начали дорожать и выросли на 7%, до \$427,50. В течение года, по прогнозу экспертов, цена может достигнуть \$600. Впрочем, даже столь оптимистичные прогнозы не заставили основателей Google Сергея Брина и Ларри Пейджа повысить себе официальную зарплату — как и в прошлом году, она составляет \$1. □



Олигарх в почете

Отзывчивые кремлевские друзья решили скрасить **Роману Абрамовичу** вынужденное затворничество в Wellington Hospital, куда олигарх попал из-за травмы ноги, полученной в ходе футбольного матча со своим семейством.

Теперь врачи и сиделки, пользующие именем этого пациента, будут знать, что от их мастерства зависит дееспособность не просто миллиардера, губернатора Чукотки и хозяина Chelsea, но и орденоносца.

Подписанный Владимиром Путиным указ о награждении Абрамовича орденом Почета «за высокие показатели в развитии Чукотки» примечателен еще и тем, что всего пару лет назад Счетная палата объявила этот северный автономный округ банкротом и даже передала результаты своей проверки в Генпрокуратуру. Это могло привести к получению губернатором Чукотки скорее ордера на арест, нежели ордена Почета.

Но, видимо, Абрамович слишком правильно продал «Сибнефть» (и, соответственно, инвестировал вырученные в результате сделки средства), чтобы опасаться подобного развития событий.

Единственное, что может омрачить радость олигарха, — это успехи другого близкого к власти нефтяника — неформального покровителя «Сургутнефтегаза» Геннадия Тимченко. Поговаривают, что его переговоры о продаже «Сургута» «Роснефти» уже близки к завершению. Таким образом, скоро в России появится еще один «откассировавшийся» миллиардер, способный оспаривать прерогативу Абрамовича «финансово обслуживать» Кремль.

АвтоВАЗ оставили без СОКа

ФГУП «Рособоронэкспорт», под контроль которого в конце прошлого года перешел АвтоВАЗ, приступил к постепенному вытеснению из состава топ-менеджмента завода представителей другого его акционера — группы СОК.

На днях с АвтоВАЗа уволился начальник управления поставок автомобилей и запчастей

Юрий Амелин. Неофициальной причиной отставки менеджера стала его близость к «недружественной» нынешнему руководству автозавода группе СОК. Вместе с Амелиным свои посты покинули начальник управления организации и развития сервисно-сбытовой сети АвтоВАЗа **Сергей Шабанов** и начальник отдела по организации поставок автомобилей, запасных частей и техническому обслуживанию **Александр Наметкин**. Шабанов и Наметкин также являлись ставленниками СОКа.

Новое место работы этих менеджеров ни для кого не стало сюрпризом. Юрий Амелин стал первым вице-президентом СОКа, а Наметкин и Шабанов — вице-президентами. Они будут курировать развитие сети продаж иностранных автомобилей. Как утверждают представители СОКа, особое внимание команда Юрия Амелина будет уделять продажам автомобилей корейского концерна Kia. В 2005 году группа СОК получила статус официального дистрибутора Kia Motors в России. Также СОК является дилером Toyota, Lexus, Mitsubishi, Peugeot, Ford, Nissan и других крупных зарубежных производителей.

Приход группы новых управленцев соответствует новой стратегии развития СОКа. Потеряв контроль над АвтоВАЗом, группа намерена сконцентрироваться на продаже и обслуживании машин зарубежных производителей. По мнению отраслевых экспертов, хотя передел собственности на АвтоВАЗе и стал для СОКа неожиданностью, компании в любом случае имело смысл постепенно сворачивать бизнес по производству машин российских марок, поскольку он становится все менее выгодным.

На момент сдачи номера был известен только преемник Александра Наметкина. Им стал генеральный директор крупного дилера АвтоВАЗа компании «Автодом» **Александр Курылин**. Кем заменят Амелина и Шабанова, пока неизвестно.

«Евраз» не продешевил

Выждав полгода после IPO, совладельцы металлургической группы «Евраз» **Александр Абрамов** (на

фото) и **Александр Фролов** разместили на Лондонской фондовой бирже еще 6% ее акций.

И не прогадали: акции разошлись по цене \$18,5 за одну GDR, что на 30% превысило цену июньского размещения. Благодаря этой продаже Абрамов и Фролов в дополнение к прошлогодним дивидендам в \$350 млн получили еще \$388,5 млн.

Напомним, что в июне прошлого года «Евраз» провел первичное размещение специально выпущенных 8,3% акций на сумму \$422 млн.

А 91,7% остались в собственности кипрской Crossland Global, фактическими владельцами которой являются Александр Абрамов (59,1%), Александр Фролов (28,2%) и Валерий Хорошковский (2%). Рыночная конъюнктура тогда была не слишком благоприятной для сталелитейных компаний, поэтому размещение прошло по относительно скромной цене в \$14,5 за одну депозитарную расписку, близкой к нижней планке установленного ценового коридора (\$13,5–17).

Неудивительно, что владельцы компании тогда не захотели продавать еще и свои акции. Но уже в декабре прошлого года Абра-



мов сообщил, что владельцы холдинга не исключают, что продадут небольшой пакет своих акций на Лондонской бирже, если цена на них будет расти. И на прошлой неделе Deutsche Bank и «Ренессанс капитал» разместили в Лондоне 6% акций «Евраз», спрос на которые втрое превысил предложение. По мнению аналитиков, успех продажи объясняется удачно выбранным моментом, поскольку со времени IPO выросли и цены на сталь, и капитализация «Евраз».

Nike возглавит ветеран

Потеряв свои позиции на азиатских рынках, Nike решила сменить на посту гендиректора **Уильяма Переса**. Его место займет ветеран компании **Марк Паркер** (на фото), который проработал в Nike более 25 лет.



Генеральный директор Nike Уильям Перес ушел в отставку из-за разногласий с основателем и председателем совета директоров Филипом Найтом по поводу стратегии развития компании. Перес возглавлял Nike всего чуть больше года. По его словам, он и Найт не могли договориться о том, как привести компанию к долгосрочному процветанию. Однако причиной отставки гендиректора стали вовсе не мелкие разногласия с Найтом. Американский концерн не сумел выдержать ожесточенной конкурентной борьбы за перспективные рынки Азии.

Перес, ранее работавший в компании SC Johnson & Sons, до прихода в Nike не руководил производством спортивной обуви. И под его управлением Nike начала сдавать позиции конкурентам — компаниям Reebok и Adidas-Salomon. В прошлом году продажи Nike росли рекордно низкими темпами, и ко всему прочему акции компании упали на 2,4%, когда поступили новости о слиянии Adidas-Salomon и Reebok. Кстати, Перес косвенно признал свою вину за ошибки в развитии бизнеса компании: «Я убедился в том, что в интересах долгосрочного развития компании мне целесообразнее всего уйти в отставку». А как констатировал Найт, «к сожалению, ожидания, с которыми связывался приход Переса в компанию год назад, не оправдались». Кстати говоря, Марк Паркер, который до сих пор курирует развитие бренда Nike, считается горячим сторонником политики Найта.

Volkswagen сменит водителя
Председатель наблюдательного совета Volkswagen, внук основателя Porsche Фердинанд Пих согласился уйти со своего поста. Взамен Porsche сможет увеличить число

своих представителей в наблюдательном совете Volkswagen.

Пих должен уйти в отставку через год. При этом к управлению Volkswagen допустят еще двух представителей Porsche (сейчас в наблюдательном совете уже работает один ее представитель): гендиректора компании Венделина Ведекинга и финансового директора Хольгера Хертера. Ведекинг присоединится к совету уже на этой неделе. А Хертер получит место в совете в мае. После того как в октябре 2005 года Porsche увеличила свою долю в Volkswagen до 18,8%, другие акционеры этого концерна резко усилили давление на Пиха. Члены наблюдательного совета от земли Нижняя Саксония, второго по величине акционера компании (18,2%), министр-президент Кристиан Вульф и министр экономики Вальтер Хирше испугались, что Porsche сможет регулировать деятельность VW в своих интересах. К ним присоединилась инвестиционная компания Tweedy Browne, владеющая 1% акций концерна, которая заявила, что она вообще уйдет с немецкого рынка, если Пих не покинет свой пост. Масла в огонь подлили и убыточный запуск производства марки Phaeton, на котором настаивал Пих.



Уход Пиха стал итогом трехмесячных переговоров между Porsche и правительством Нижней Саксонии. Крупнейшие акционеры также договорились, что возглавлять совет не будут ни представители Porsche, ни Нижней Саксонии. Кто заменит Пиха через год, пока неясно. При этом известно, что Tweedy Browne настаивает на кандидатуре бывшего главы Siemens Генриха фон Пирера.

Кампания против Пиха стала далеко не первым случаем увольнения немецкого менеджера из-за конфликта с участием иностранных собственников. В мае 2005 года иностранные инвесторы вынудили Вернера Зайферта покинуть пост исполнительного директора Deutsche Boerse. А чуть позже, в июне, американец Гай Вайзер-Пратт, владелец 6,5% акций IWKA, инициировал увольнение исполнительного директора компании Ганса Фара. □

три вопроса

Турецкий пивной холдинг Efes Breweries Int. объявил о покупке 92,34% «Красного Востока». О том, к чему приведет это слияние, **СФ** рассказал гендиректор компании «Пивоварни Москва-Эфес» Тугрул Агырбаш.



«Секрет фирмы»: Участники и эксперты рынка считают объявленную сумму сделки — \$360 млн — довольно низкой. Чем объясняется дешевизна?

Тугрул Агырбаш: Договоренность о цене была достигнута на высоком уровне. Переговоры вел совет директоров компании в головном офисе в Стамбуле.

СФ: Марки «Красного Востока» — «Солодов», «Красный Восток», «Жигулевское» — конкурируют с брендами Efes — «Соколом», «Старым мельником» и «Белым медведем». Планируете ли вы избавиться от некоторых брендов «Красного Востока»?

ТА: Ни в коем случае. Мы сохраним все марки, увеличив наш вес в розничных продажах. Сейчас мы занимаем, по оценкам ACNielsen, 7,5% рынка. С учетом сделки займем более 10%. И планируем увеличить долю до 15%.

СФ: С помощью других приобретений?

ТА: Не исключено. Но пока конкретных планов нет. Сейчас мы интегрируем заводы в единую систему. Для этого начнем разливать марки «Красного Востока» на своих заводах в Уфе, Ростове-на-Дону и Москве, а наши марки — на заводах компании в Татарстане и Новосибирске. Это позволит нам сбалансировать присутствие в регионах. □



лаборатория

БИЗНЕС-ИМИТАЦИЯ

внутренний аудит → c46
 public relations → c51
 тренинги креативности → c56
 подбор персонала → c62

Инновации — верный, но не единственный путь к успеху. Альтернатива затратным разработкам состоит в умении скопировать чужую идею и в лучшем виде преподнести ее потребителю.

Неподражаемая копия

текст:

евгений
карасюк

иллюстрация:

анна
музыка

Это слово не принято произносить в научных лабораториях и исследовательских центрах. Оно режет слух технологам и конструкторам, а назвав им главного инженера, можно запросто нажать себе врага. Это непристойное слово — «имитатор». «Я очень люблю его, но стараясь не употреблять в работе с клиентами. Даже если точно знаю, где они это скопировали, то делаю вид, будто ничего не понял», — признается Игорь Альтшулер, независимый бизнес-консультант и соавтор книги «Основы инженерного консалтинга».

Инновации, о которых с воодушевлением говорят российские менеджеры и чиновники, на поверку не всегда являются ноу-хау в строгом смысле слова. Чаще это воспроизведение и развитие чужих идей. На мировом рынке имитация давно стала органической чертой конкуренции — научной, технической и рыночной. «Конкуренция — это прежде всего вопрос скорости. А имитация дает большое преимущество в темпах роста наряду с экономией денег и сил. Зачем проторять свой путь, если можно посмотреть готовый образец и его улучшить?» — рассуждает Альтшулер.

Автор-новатор не всегда способен трезво оценить недостатки, преимущества и возможности своего изобретения. Закономерно, что пальму первенства у него перехватывают другие — те, кто приведет сырую идею продукта в соответствие с пожеланиями потребителей: функциональностью, удобством и доступной ценой.

Такую общественно полезную имитацию Питер Друкер называл творческой. Творческий имитатор — это тот, кто «не изобретает продукт или услугу, а совершенствует и размещает их». Подобная стратегия не менее эффективна, чем стратегия инновационного товара, утверждал другой видный бизнес-теоретик Теодор Левитт в статье «Новаторское подражание». А Джексон Грейсон и Карл О'Делл в книге «Американский менеджмент на пороге XXI века» отдают должное «преследователям» за то, что те «не просто копируют идеи лидера, но приспосабливают их к сво-



Компания Валерия Митякина постоянно совершенствует австралийскую технологию

им особенностям, совершенствуют и гораздо быстрее реализуют их на рынке».

Очевидно, что первооткрывателей всегда меньше, чем последователей. Так, западные эксперты в области маркетингового аудита инновационных проектов только около двух процентов программ относят к действительно новаторским. Все прочие — продукты творческой переработки. Спектр отраслей, облюбованных имитаторами, практически неограничен. Они работают на рынке бытовой электроники, в металлообработке, станкостроении, фармацевтике (вотчине Брынцалова с его ношброй) и даже в животноводстве.

Так, развивать бизнес строго по западной науке решили в орловской компании «Агроиндустрия». Там даже отважились перевести через Атлантику сотню чистопородных канадских свиней и теперь стараются поддерживать качество импортного поголовья так, как это делают в передовых странах. Технологии скрещивания в отечественном свиноводстве бессистемны, уверены орловские аграрники, и давно себя исчерпали. Поможет только заграница.

Доступ к знаниям

У РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА МНОГО ПУТЕЙ использования в своей работе чужих идей и опыта, причем путей вполне легальных.

Стандартный и самый открытый способ творческой имитации — купить у лидера рынка права на воспроизводство его разработки. Можно приобрести как средства (оборудование, компоненты, материалы), так и методы производства (лицензию на применение ноу-хау, техническую документацию). Лицензии западных компаний, в частности, были одним из строительных материалов японского экономического чуда. В послевоенный период японцы закупали их свыше полутора тысяч ежегодно, экономя колоссальные средства на дорогостоящих исследованиях и опытно-конструкторских работах, которые тем временем велись в США.

«Слово „имитатор“ я очень люблю, но стараюсь не употреблять в работе с клиентами. Даже если точно знаю, где они это скопировали, то делаю вид, будто ничего не понял»

В России лицензионных контрактов не так много. Наиболее известные сосредоточены в автомобилестроении — на Голицынском автобусном заводе (в 1990 году он заключил лицензионное соглашение с Mercedes-Benz) или «Северсталь-авто», запускающем лицензионную сборку Rexton и ряда других моделей корейской SsangYong. Кстати, первые ласточки южнокорейского автомобилестроения были собраны из деталей списанных американских джипов. А первый национальный производитель машин Shinjin (до 1965 года Sae Naga), не сумев наладить выпуск автомобилей собственной конструкции, начал собирать их из японских комплектующих.

Лицензионные стратегии использует не только крупный бизнес. Условия и цена раскрытия ноу-хау могут оказаться по силам и компании средней руки. Особенно если продавец не видит конфликта интересов с покупателем, офис которого расположен в тысячах километров от его домашнего рынка. «Такие предложения есть, их просто нужно целенаправленно искать», — утверждает директор компании «Мастерфайбр» **Валерий Митякин**.

Когда он пять лет назад отправился в Австралию погостить у друзей, то еще перед отъездом решил, что будет смотреть в оба, отмечая перспективные бизнес-идеи. В итоге в Брисбене предприниматель познакомился с хозяином компании Master-fibre, производящей резиновые покрытия для детских игровых площадок. Собственный родительский опыт подсказывал Митякину, что в России до этого пока никто не додумался. Он подписал с австралийцем соглашение о покупке ноу-хау.

Уже через полгода в подмосковных Химках было организовано производство и отстроены каналы закупок сырья — резиновой крошки, получаемой из переработанных автопокрышек, и импортного вяжущего вещества. Суммы стартовых инвестиций в проект Валерий Митякин не раскрывает, но утверждает, что они не превысили нескольких десятков тысяч долларов, включая затраты на покупку австралийского ноу-хау. По его словам, ежегодно бизнес удваивает оборот и уже приблизился к \$3 млн. За последние два года предприниматель развернул программу франчайзинга, охватывающую 43 партнеров, не пожалевших 30–40 тыс. евро за франшизу (без учета роялти).

«Мастерфайбр» постоянно вносит в первоначальную австралийскую технологию собственные усовершенствования и уже получила на них 34 патента, восемь из которых — международные. Среди новаций Митякина называют антивандальную защиту, использование в производстве ароматизаторов, технологии нанесения нестираемого рисунка. Компания расширяет сферу применения продукта (к детским площадкам

«Конкуренция — это прежде всего вопрос скорости. А имитация дает большое преимущество в темпах роста наряду с экономией денег и сил. Зачем торить свой путь, если можно посмотреть готовый образец и его улучшить?»

она добавила спортивные) и географию поставок. «У нас уже есть франчайзи в Латвии, скоро планируем выйти на рынок Западной Европы. Постепенно мы превращаемся в солидного международного игрока», — отмечает предприниматель.

Уступили лыжню

«НИЧЕГО НОВОГО, ПО СУТИ, мы не изобретали: переставили пару деталей и сделали новые пресс-формы», — рассказывает коммерческий директор компании «Кант» **Максим Виноградов**. Эта небольшая фирма, выпускающая снаряжение для зимних видов спорта, прибегла к заимствованию как к стратегии защиты от влияния транснационального

Бизнес-завтраки с «Секретом фирмы»

ИД «Секрет фирмы» и ООО «Стратегика» (группа «Про-Инвест») приглашает вас принять участие в бизнес-завтраках

16 февраля

Russia Goes Global. Новые возможности для российских компаний в Европе?

Вопросы для обсуждения:

- Почему пора покупать европейские семейные компании?
- Как интегрировать приобретение в свой бизнес: что оставить в Европе, что перенести в Россию или Китай?
- Какие дополнительные выгоды можно извлечь при приобретении компаний в Европе?

22 февраля

Как конкурировать с глобальными компаниями в России

Вопросы для обсуждения:

- Насколько сильным будет влияние глобальных компаний в вашей отрасли в ближайшие годы?
- Как изменится отрасль с приходом/развитием глобальных компаний?
- Какие возможности и риски ожидают российских игроков с приходом глобальных компаний?
- Какие альтернативы развития существуют для вас?

Мы приглашаем к участию руководителей средних и крупных российских компаний, которые хотят стать мировыми лидерами

Стоимость участия в одном мероприятии — \$150 без учета НДС. При участии в двух мероприятиях — скидка 15%

Место проведения: Москва, отель Holiday Inn Moscow Lesnaya с 9.30 до 12.00

Регистрация по тел.: (495) 960-3118,
797-3171, 504-1731 (доб. 2047)
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)
e-mail: conference@sf-online.ru

Организаторы: **Секрет фирмы**

ООО «Стратегика»
группа «Про-Инвест»

Информационный партнер

ФИНМАРКЕТ
ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНСТВО

с41



Максим Виноградов нашел слабое место Adidas-Salomon

партнера. Она же продемонстрировала, насколько тонкой иногда может быть грань между творческой имитацией и производством копий.

Долгое время «Кант» закупал импортные лыжные крепления у Adidas-Salomon. Но потом резкое ужесточение условий работы со стороны их единственного поставщика в России разрушило партнерство. «Кант» начал искать способы восполнить брешь в ассортименте. Компания провела небольшое расследование и выяснила, что местная монополия Adidas-Salomon — колосс на глиняных ногах.

Питательной средой для грубой имитации принято считать страны, где не уважают прав интеллектуальной собственности. Но картина рая для подражателей будет неполной, если опустить другой важный признак — легкомысленность лидеров. «Долгие годы иностранные компании продавали здесь готовые изделия, не защищая их российскими патентами. Ситуация начала меняться лишь последние год-два», — отмечает старший партнер юридической фирмы «Городисский и партнеры» **Анатолий Павловский**.

Как говорит Виноградов, в свое время французский офис Salomon запатентовал собственную продукцию по всему миру, но на Советский Союз его юристы махнули рукой. «Исключительных прав на крепления образца, который нас интересовал, компания в России не имела. А если так, то что нам мешало производить точно такие же?» — рассуждает он.

Заказ на производство креплений вскоре был размещен на одном из заводов в Смоленской области. В результате их розничная цена оказалась на 40% ниже, чем у Adidas-Salomon. Далее технологи «Канта» объединили в выпускаемом изделии два иностранных крепежных стандарта (snn и pnn), тем самым сделав универсальную модель.

Преимущество можно было закрепить юридически, тем более что гибридные крепления уже обратили на себя внимание непревзойденных имитаторов всех времен и народов — китайцев. Но в компании решили этого не делать. «С нашей стороны

Питательной средой для грубой имитации принято считать страны, где не уважают права на интеллектуальную собственность. Но картина рая для подражателей будет неполной, если опустить другой важный признак — легкомысленность лидеров

стремиться получить патент было бы смешно, — считает Виноградов, — ведь мы сами скопировали технологию у Adidas-Salomon. Сейчас мы разрабатываем принципиально новую конструкцию креплений, вот ее обязательно запатентуем».

Смесь до степени смешения

ПРИ ПРОЧИХ РАВНЫХ наиболее вольготной для имитатора следует считать ситуацию, когда способ изготовления или состав продукта попросту не являются охраноспособными. Если риск юридических последствий представляется ничтожным, можно действовать наверняка.

До недавнего времени на российском рынке растительного масла не было премиального сегмента, а потребитель не догадывался о существовании высокоолеинового масла с балансом жирных кислот, позволяющим ему сохранять полезные свойства даже после нескольких циклов жарки. Новые ниша и продукт — результат имитаторских усилий российского производителя масла, торгового дома WJ.

Успехи крупнейшего французского поставщика высокоолеинового масла компании Lesieur произвели на россиян впечатление еще в 2003 году. Тогда же WJ решила собрать технологическую и маркетинговую информацию о продукте, в чем ей помогли французские же консультанты. «Конкурентная разведка у многих ассоциируется со шпионажем. Но на самом деле в 99% случаев работа ведется с открытыми источниками», — уточняет гендиректор торгового дома WJ **Алексей Коломин**. Он говорит, что предварительно компания провела юридическую экспертизу и пришла к выводу, что интересующий ее продукт не подпадает под защиту патентного законодательства.

Условия произрастания сельхозкультур во Франции и у нас резко различаются. Однако рецептура масла в российском исполнении не претерпела больших изменений. Компания смешала 55% подсолнечного, 25% высокоолеинового подсолнечного, 15% рапсового и добавила от себя 5% кукурузного масла. «Французы применяют в своей смеси масло виноградной косточки. Такого ингредиента у нас не было, и мы использовали кукурузный заменитель». Полностью оригинальной, к слову, трудно назвать и марку российского масла — «Радио-4». Его французский аналог называется Isio-4.

Новый продукт поступил в продажу в России только полгода назад. Поэтому на него, по словам Коломина, пока приходится не более 1% от общего объема производства. «Однако мы надеемся, что со временем этот сегмент сможет стать значимым на рынке», — говорит глава компании, планирующей до конца этого го-

да вложить в продвижение перспективного бренда до \$1,5 млн.

Вещь в измененном контексте

ИМИТАТОР НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ЗАИМУСТВУЕТ исходную идею продукта, иногда его интересуют лишь готовые технологии ее воплощения. Он берет свежий срез лучшего международного опыта, чтобы понять, кто, где, когда и как это уже сделал. Правда, технические решения не всегда оказываются совершенными, так что компании-имитатору приходится доводить их до ума, делая по ходу работы собственные открытия.

Так, вынашивая идею стальных вентилируемых фасадов, екатеринбургская строительная компания «Металлайн» исходила из особенностей местного климата. Она сознательно искала морозоустойчивую технологию облицовки, не связанную с «мокрыми» процессами. Однако подобные разработки существовали только на Западе. Оцинкованную сталь, отвечающую климатическим и эстетическим требованиям уральцев, для облицовки фаса-

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СЕРИИ СЕМИНАРОВ «ЛИДЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ»

КЬЕЛЛ А. НОРДСТРОМ

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

LEADERS IN MOSCOW
ЛИДЕРЫ В МОСКВЕ

27 марта 2006 г., Мариотт Гранд отель, Москва

29 марта 2006 г., Премьер Палас, Киев



По многочисленным просьбам
для проведения однодневного Мастер-класса:
Развитие Успешной Стратегии Бизнеса

ПОСЕТИВ ЭТОТ СЕМИНАР ВЫ:

- овладеете мощными инструментами управления бизнесом
- научитесь успешно развивать бизнес и повышать доход
- обретете вдохновение для изменения своего бизнеса

Спонсор:



При поддержке:



www.leadersinmoscow.com

Читателям журнала «Секрет фирмы» скидка 10%!

При регистрации на сайте укажите код скидки — SFIR-AD1
Предложение действительно до 10 февраля! Это специальное предложение не распространяется на уже существующие регистрации и не может быть использовано в сочетании с любой другой скидкой.



ЕВГЕНИЙ ЛАЗИН

Алексей Коломин: «Конкурентная разведка — это на 99% работа с открытыми источниками»

дов использовали во Франции и Финляндии. Но из технической документации французов следовало, что реализовать их технологию в наших условиях чересчур сложно. Финский же вариант в Екатеринбурге сочли непомерно дорогим. Тогда, по словам главного инженера «Металлайна» **Дмитрия Красного**, производственный отдел компании сделал две вещи: «Скопировал лучшее из мирового опыта и максимально, знаете ли, по-русски все упростил». После этого с фасадами «Металлайн», не уступавшими по качеству европейским аналогам, строители могут работать независимо от времени года и квалификации монтажников.

Когда несколько лет назад на Московском заводе тепловой автоматики (МЗТА) задумали разработать «Контар» — систему дистанционного управления климатическим и иным оборудованием, или контроллер, то не стали изобретать велосипед. «Мы скопировали западный опыт. Взяли из него самое лучшее и на этой основе создали инновационный продукт», — говорит председатель совета директоров МЗТА **Агаси Тутунджян**.

Чтобы лучше представлять себе тенденции мирового рынка, компания открыла исследовательский центр в американском штате Аризона, пригласила туда опытных инженеров (русских эмигрантов) и задала им направление поиска. Специалисты фирмы нашли оригинальное решение: систему контроля, осуществляемого через интернет.

Директор научно-технического центра при МЗТА **Борис Каплинский** гордится результатом, но не видит в нем ничего рево-

люционного: «Контроллеры были до нас, интернет-технологии тоже, был даже чип от техасской компании Cygnal (впоследствии куплена Silicon Laboratories. — **СФ**), в котором нам удалось дешево и компактно реализовать искомую функциональность. Мы просто взяли все эти вещи и удачно их синтезировали», — говорит он.

Умная сборка

«ТВОРЧЕСКАЯ ИМИТАЦИЯ» приближает наши компании к стандартам мирового рынка, — полагает **Александр Печерский**, директор ИКФ «Альт». — А умение делать дешевые копии западных аналогов позволяет сдерживать натиск импорта на рынке внутреннем». Однако, добавляет он, воспроизводить чужие идеи на высоком уровне способны далеко не все. Это требует современной организации производства, надежных поставщиков и инженеров, понимающих рынок. «Ведь бывает так, что наши гореспециалисты разбирают импортное изделие и не могут заново его собрать, чтобы потом не оставалось лишних деталей», — иронизирует Игорь Альтшулер. По его мнению, грамотному копированию западной техники мешает то, что имитатор часто не понимает спрятанного в ней авторского замысла.

В одном интервью бывший гендиректор макаронной фабрики «Экстра-М» **Владимир Михайловский** вспоминает, как инженеры Минавиапрома еще в советское время пытались на основе западных технологий разработать линии по выпуску макарон. По окончании работ, занявших почти 10 лет, выяснилось, что важные узлы импортных агрегатов повторить не удастся. Один из участников проекта потом признавался, что собрать Ту-144 было бы для него проще.

Печальную статистику научно-технического регресса приводит академик РАН **Дмитрий Львов**. Так, отставание нашей страны от США по затратам на НИОКР, составлявшей 40% в середине 1980-х годов, уже спустя 15 лет достигло 200%, а за 1990-е годы российская доля на мировом рынке наукоемкой продукции сократилась в восемь раз. «Наше отставание от Запада достигло гигантских масштабов», — считает Альтшулер. — Чтобы его сократить, нужны десятилетия. Но этого времени у нас нет. Думаю, творческая имитация — вынужденный, но действенный способ ускорить этот процесс. **СФ**

Инновации и имитации

1 Мало кто вспомнит, что идея производства кварцевых цифровых часов принадлежала Швейцарии. Именно там сразу несколько фирм начали экспериментировать с новой продукцией, но делали это крайне неспешно, продолжая массовый выпуск обычных часов и позиционируя кварцевые как предмет роскоши. Это было роковой ошибкой швейцарцев. Японская компания Hattori (позже переименованная в Seiko), пользуясь случаем, быстро наладила серийный выпуск часов нового поколения. Вскоре часы Seiko стали бестселлером в своем сегменте. Швейцарцы оказались вытеснены с этого поля агрессивным японским игроком. Следует заметить, что за международное признание своих часов Seiko оплатила собственными инновациями. К примеру, в начале этого года компания начала продажу часов по технологии E-Ink — с дисплеем из электронной бумаги.

2 Японскую корпорацию Matsushita (марка Panasonic) долго называли maneshita, то есть «имитатор». Ее стратегия заключалась в том, чтобы дожидаться, пока у кого-нибудь из конкурентов появится смелая инновация, найти способ ее удешевить, усовершенствовать и выпустить на рынок под видом фирменной продукции для массового потребителя. Особым вниманием Matsushita пользовались разработки ее главного соперника — корпорации Sony, известной своим терпением (например, на превращение кассетного видеомагнитофона — кстати, разработанного американской фирмой Ampex — в успешный коммерческий продукт она потратила почти двадцать лет). Имитационная политика Matsushita начала меняться лишь в последнее время. Так, несколько лет назад компания решила выступить пионером на рынке записывающих DVD-плееров с жестким диском.



АЛЕКСАНДР БАСИЛАЕВ

3 Компания S&S Cycle сделала себе имя на высокохудожественной имитации двигателей Harley-Davidson. Свою продукцию этот американский производитель поставляет двум десяткам фирм, выпускающих мотоциклы в стиле Harley. Ежегодно S&S Cycle заказывает новый Harley, чтобы разобрать его двигатель и провести тюнинг. До сих пор Harley-Davidson мирилась с такими инженерными опытами. Но недавно подала на S&S Cycle в суд, обвинив ее в нарушении патентов при использовании некоторых частей двигателей. Похоже, что президент S&S Бретт Смит не ожидал такого развития событий. Он напомнил истцу, что S&S с ним связывают давние семейные традиции: «Мой дед, Джордж Смит, способствовал в середине 1950-х годов становлению рынка высокотехнологичных V-тинов и помогал Harley-Davidson установить мировой рекорд в Бонневилле в 1970 году», — заявил он в официальном пресс-релизе.

4 Китайская промышленность представляет собой редкое средоточие примеров разнообразных имитаций, подчас самых грубых. Это подтверждает китайский автопром. К примеру, первый официально признанный частный автомобилестроитель Geely прославился хетчбэками, подражающими Mercedes и BMW. Конечно, мировые автоконцерны периодически пытаются привлечь китайских плагиаторов к суду. В частности, Honda подавала иск против Shijiazhuang Shuanghuan Automobile Co., Xinkai и других китайских производителей. Тот же способ борьбы с заимствованиями выбрала GM Daewoo Auto & Technology Co. Она обвинила китайскую Chery Automobile Co. в незаконном использовании ее ноу-хау, копировании микролитражного автомобиля Matiz и его продаже на рынке заметно дешевле оригинала.

5 Имитаторами могут быть не только люди и компании, но и целые государства. В 1543 году португальские моряки из-за шторма пристали к берегам Японии и получили еду и воду в обмен на несколько ружей. Тридцать лет спустя один из моряков, оказавшись в Японии, обнаружил там тысячи людей, вооруженных их точными копиями. «Страной копировщиков» позднее называли Америку. По крайней мере до Второй мировой войны Штаты были огромным магнитом для чужих изобретений: автомобиля, ткацкого станка, радио, радара, атомных электростанций, полиэстера, пенициллина. Коммерчески был освоен в США и изобретенный в Англии реактивный двигатель. Но Америка уже давно не является главным мировым имитатором. Это место сегодня по праву занимает Китай.

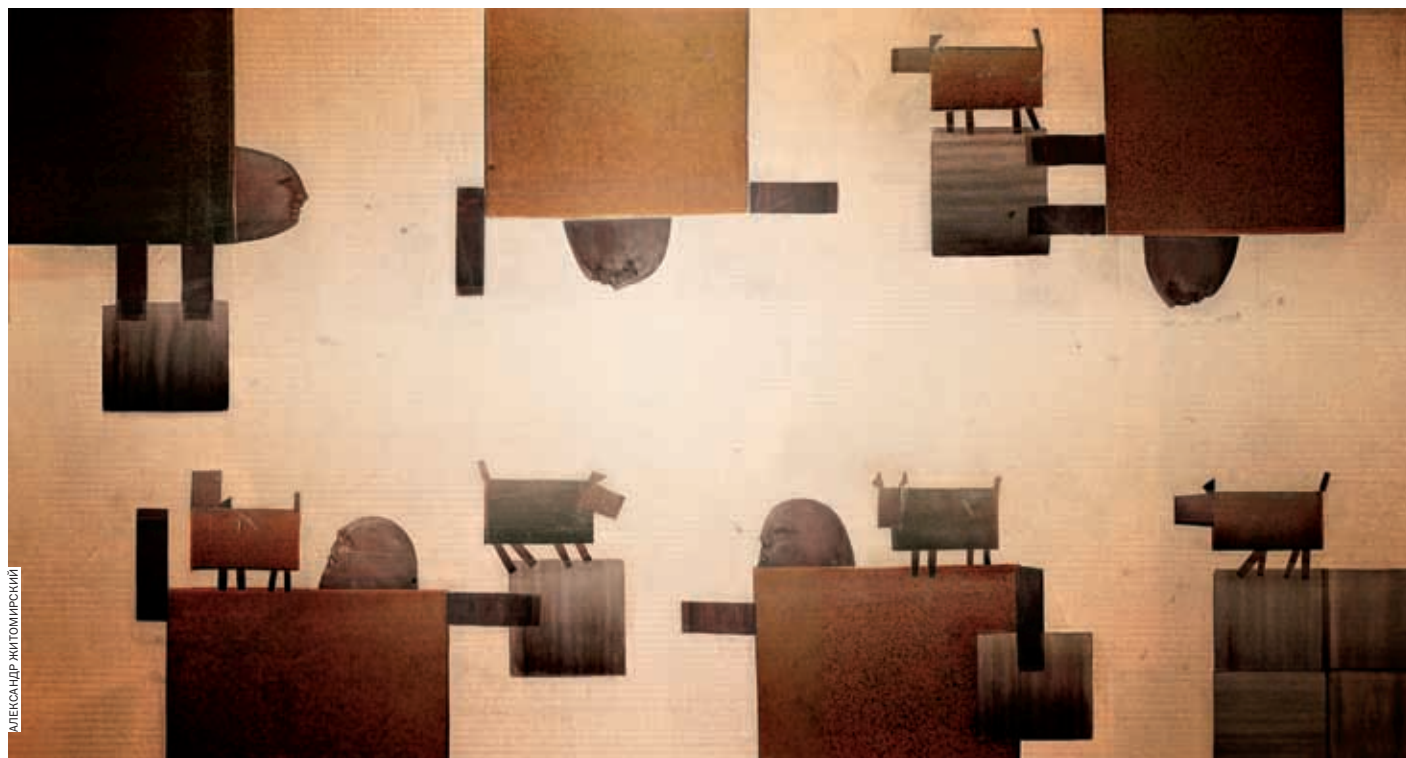


AFP/EASTNEWS

ПОСЛЕ ЧЕРЕДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СКАНДАЛОВ И ПРИНЯТИЯ ЗАКОНА САРБЕЙНСА—ОКСЛИ АМЕРИКАНСКАЯ ПУБЛИЧНАЯ КОМПАНИЯ НЕ МОЖЕТ СУЩЕСТВОВАТЬ БЕЗ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ. А ДЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ — ЭТО СПОСОБ БОРЬБЫ АКЦИОНЕРОВ СО ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЯМИ МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ АНАРХИЕЙ.

текст: **Юлиана Петрова**

Отдел Большого брата



Древнеримский писатель и крупный землевладелец Марк Порций Катон, живший в 234–149 годах до н. э., утверждал, что изучать успешность хозяйственной деятельности поместья следует не по учетным книгам, а с помощью личного осмотра.

Иными словами, проверять надо не только бухгалтерские документы, но и саму организацию хозяйственных процессов. Этот постулат, известный как «принцип Катона», обрел особую актуальность после череды американских и европейских скандалов, связанных с фальсификацией отчетности менеджментом и массовыми хищениями акционерной собственности в компа-

ниях Enron, WorldCom, Qwest, Parmalat. В США для эмитентов ценных бумаг был принят закон Сарбейнса—Оксли, делающий основной упор на наличие в компании системы внутреннего контроля. Обеспечивает ли она адекватное отражение операций и активов компании в отчетности, достоверность финансовых показателей, гарантирует ли она, что все расходы

и доходы имели место с санкции руководства и главных акционеров компании — вот вопросы, волнующие теперь инвесторов.

Но, как отмечает **Алексей Сонин**, президент Института внутренних аудиторов, нет процедур, которые способны помешать высшему руководству фальсифицировать отчетность. Генеральные и финансовые директора были вовлечены во все ставшие известными случаи фальсификаций финансовой отчетности. Поэтому по закону Сарбейнса—Оксли директора, виновные в недосмотре или злоупотреблениях, рискуют на несколько десятков лет

угодить за решетку. Немудрено, что закон стимулировал бурный прогресс внутреннего аудита в компаниях, акции которых котируются на американских биржах.

Впрочем, и российским компаниям имеет смысл «подтягивать» внутренний контроль. Но не для того, чтобы выполнить требования регуляторов фондовых рынков на Западе и в России, а для борьбы со злоупотреблениями и обеспечения достоверности информации, поступающей к акционерам. Многие компании для контроля используют «сверхжесткие» бюджеты, не дающие руководителям на местах никакой свободы при расходовании средств. Однако, по словам **Александра Пчелинцева**, директора по консалтингу департамента управленческого консалтинга компании IBS, актуальной проблемой для российских холдингов является нецелевое расходование средств, хотя при этом внутрикорпоративная отчетность выглядит неплохо. Например, рассказывает Пчелинцев, крупный сырьевой холдинг с «дочками» и «внучками» централизовал контроль над финансовыми потоками вплоть до того, что все платежи по всем «дочкам», рассредоточенным по России, выполняются через холдинговую компанию. Контроль вроде был достигнут полный, однако такая схема очень жестко ограничивала менеджмент предприятий, который начал искать другие механизмы платежей, пустившись в махинации с расходными статьями. Решением вопроса стало выделение непрофильных бизне-

Когда для повышения контроля платежи стали выполняться через холдинговую компанию, менеджмент «дочек» начал искать другие механизмы и пустился в махинации с расходными статьями

сов, позволившее положить конец «перетрачиванию» ресурсов. Непрофильные подразделения были выведены из холдинга, с оставшимися предприятиями холдинг перешел на договорные отношения, а они легко проверяются.

В очень многих российских компаниях из-за отсутствия контрольно-ревизионного управления, службы контроллинга или аналогичных структур, проверяющих на местах, кто, сколько, за что платит и по каким документам, риски злоупотреблений реализуются практически неизбежно.

На вершине айсберга

В СИСТЕМЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ можно выделить отдельный хозяйственный процесс, называющийся закрытием финансовой отчетности. Необходимо, чтобы были регламентированы процессы сбора информации с дочерних предприятий и передачи ее в корпоративный центр. Немаловажную роль играет и учетно-управленческая информационная система, наличие брэнда типа SAP или Oracle — это позитивный сигнал и для инвесторов, и для аудиторов. Если в компании налажен учет по международным стандартам (GAAP

или IFRS) и желательна система консолидации отчетности, значит, нужна группа соответствующих специалистов достаточной квалификации. Важно также, отмечает **Андрей Еленсон**, партнер компании Deloitte & Touche, чтобы все бизнес-процессы были описаны: недостаточно купить дорогостоящего специалиста по US GAAP, который смог бы «сваять» отчетность на своем ноутбуке. Поэтому важно, чтобы процессы были структурированы.

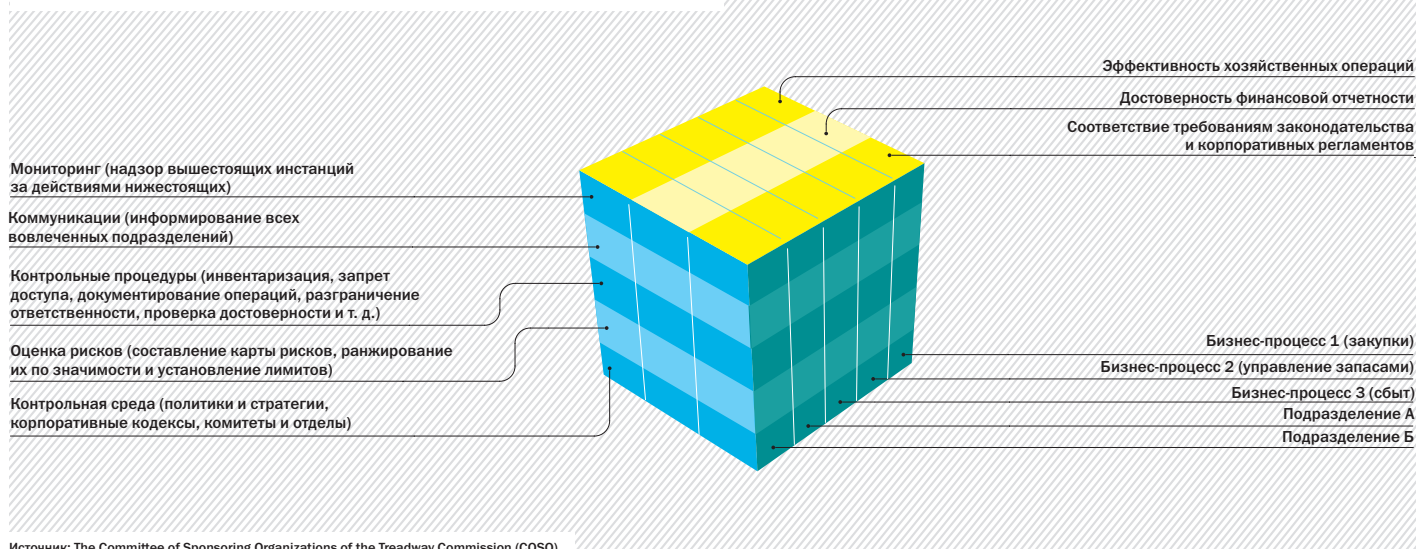
Достоверность показателей и адекватность учета зависят не только от финансового департамента, но и от других основных подразделений: производственно-технологического, закупочного, сбытового. На каждом предприятии есть 10–15 ключевых бизнес-процессов: закупки, продажи, компьютерный контроль корпоративного уровня. Все они влияют на достоверность финансовой отчетности. Например, элементарная процедура взвешивания готовой продукции в цехах тоже в конечном счете влияет на формирование определенных статей в отчетности. Значит, и контроль за этой несложной процедурой важен для достоверности финансовых данных.

Примеры организационного оформления служб внутреннего контроля и аудита



Основные заказчики систем внутреннего контроля и аудита — акционеры или топ-менеджеры предприятий. Передовой вариант — комитет по аудиту создается при совете директоров и в подчинении у него находится контрольно-ревизионное управление (КРУ). Но на отечественных промышленных предприятиях чаще встречаются отделы внутреннего аудита, подчиненные либо генеральному, либо финансовому директору. Отделы внутреннего аудита могут быть объединены с «проверяющими» службами либо функционировать как самостоятельные структуры.

Интегрированная модель внутреннего контроля COSO



Элементарное взвешивание готовой продукции тоже влияет на формирование определенных статей в отчетности. Поэтому контроль за этой несложной процедурой важен для достоверности финансовых данных

Немаловажную роль играют инструменты контроля корпоративного уровня: регламенты, кодексы, наличие организационных структур. Для обеспечения достоверности отчетности, говорит Андрей Еленсон, все меры должны действовать в комплексе: и борьба со злоупотреблениями, и идентификация рисков. Исторически отчетности в России уделялось второстепенное внимание, российская бухгалтерская отчетность редко используется как инструмент принятия решений. Поэтому ее достоверность никогда не считалась слишком важной. Как результат — российские предприятия неплохо отслеживают мошенничество физическое, тот же вынос продукции, например, то, что входит в компетенцию служб безопасности. А в вопросах, связанных с мошенничеством «белых воротничков» и менеджмента среднего и высшего звена, у компаний большие пробелы. Службы внутреннего аудита находятся не в лучшей форме; не везде они есть, да и там, где есть, они малоактивны.

Поиск брешей

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ внутреннего контроля — это прямая и непосредственная задача менеджмента, считает **Дмитрий Ко-**

ТОЧИГОВ, старший консультант практики управления финансами и контроллинга «БДО Юникон». Решение, что и как строить, принимает менеджмент. А аудиторы, внутренние или внешние, находят брешы в контрольных процессах. При этом объект внутреннего аудита — не только финансы, но и все остальные сферы деятельности: закупки, сбыт, производство.

Пример №1. Сырье в одной из компаний закупалось через механизм тендерных торгов. Однако тендерная комиссия состояла исключительно из менеджеров отдела закупок. С одной стороны, был внедрен тендерный механизм (казалось бы, продвинутый элемент контроля), но с другой — главное условие действенности этого механизма (независимость участников) не реализовано. Выход: включить в состав тендерной комиссии представителей служб безопасности и финансового департамента. Тем самым гарантируется контроль за независимостью принятия комиссией решений в интересах всего предприятия, а не только снабженцев.

Пример №2. Крупная компания в рамках своих инвестиционных программ выполняла проект капитального строительства. Однако смета на реализацию

проекта, контроль за его исполнением, а также подписание актов о выполненных работах были возложены на одну и ту же структурную единицу — управление капитального строительства. Несколько процессов (подготовку сметы, выбор подрядчика, приемку выполненных работ) контролировали одни и те же люди. Это открывало дорогу для самых разнообразных манипуляций. Выход: «отделить» функцию подготовки сметы

COSO смотрит на тебя

Закон Сарбейнса—Оксли ссылается на модель внутреннего контроля, разработанную Комитетом спонсорских организаций (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) так называемой комиссией Тредвея в Конгрессе США. Согласно методологии COSO, существуют три основных цели внутреннего контроля: проверка эффективности хозяйственных операций, соответствия операций и учета требованиям законов, а также обеспечение достоверности финансовой отчетности. Соответственно, задача построения эффективной системы внутреннего контроля в том, чтобы структурировать все контрольные процедуры для всех важных бизнес-процессов, дабы выполнить три этих «сверхзадачи». Модель COSO состоит из пяти ключевых компонентов: контрольной среды, оценки рисков, контролируемых мероприятий, внутренних коммуникаций и мониторинга.

1. Формирование эффективной внутренней среды (control environment). Это фундамент системы внутреннего контроля. Корпоративная

от отдела капитального строительства, а также включить в процесс контроля за исполнением и приемки работ другие дирекции — производственную, отдел контроля качества и финансовую дирекцию. А в процессе выбора подрядчика должны участвовать еще и финансовая дирекция и служба безопасности.

Пример №3. В компании действовала система утвержденных кредитных лимитов для покупателей. Все эти лимиты «забивались» в информационную систему, которой пользовались менеджеры по продажам. Однако она не имела защиты от внесения изменений, и любой менеджер мог исправить вручную сумму уже утвержденных лимитов, при этом система не оставляла даже следа от введенных исправлений. Это серьезная брешь в системе внутреннего контроля. Исправить ее оказалось легко путем программной «заплатки».

На крупном предприятии может быть до 600 ключевых контрольных процедур, и это примеры только трех из них. По словам Андрея Еленсона, аудит и отладка системы внутреннего контроля — это огромные проекты на полтора-два года.

Иерархия контроля

В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ, считает Дмитрий Коточигов, многие российские компании подменяют службу внутреннего аудита контрольно-ревизионными управления-

Объект внутреннего аудита — не только финансы, но и все остальные сферы деятельности: закупки, сбыт, производство, управление запасами

ми (КРУ). Но внутренний аудит служит более широким задачам по оценке процессов внутреннего контроля, управления рисками, корпоративного управления. КРУ фокусируются на проверке сохранности товарно-материальных ценностей, выполнении распоряжений руководства, а также на расследовании мошенничеств. Но в круг обязанностей КРУ не входит контроль за достоверностью и адекватностью подготавливаемой компанией финансовой отчетности.

Однако для нормального контроля нужно и то, и другое: и методология учета, и функции КРУ, если это промышленное предприятие, плюс функции внутреннего аудита (то есть проверки соответствия реальных процессов тем, что описаны в документах, проверка правильности ведения финансовых операций).

Уровень контроля нулевой. В компании нет никакого контроля: ни КРУ, ни внутреннего аудита. Все друг другу доверяют. Рано или поздно эта ситуация изменяется. И первое, что появляется в системе контроля, когда бизнес растет, — КРУ.

Уровень контроля первый. Характерен для сельскохозяйственных предприятий. КРУ работает, но больше почти ничего нет. Компанию ничего не интересует, кроме проверки дебиторской задолженности, наличия на балансе определенных активов и проверки финансовых показателей. Только проверка, методологии нет. Персонал — специалисты в области злоупотреблений, а не в бухучете.

Уровень контроля второй. В компании есть отдел внутреннего аудита (ОВА). Он может выполнять две разные функции: КРУ плюс методология. Часть сотрудников занимается разработкой правил ведения учета и выполнения операций, а часть — проверками. Как правило, это разные специалисты: бухгалтеры, которые занимаются методологией, и люди, которые ездят по местам и вскрывают злоупотребления.

Уровень контроля третий. Если бизнес-единицы распределены географически, то КРУ остается. Если нет, то все функции берет на себя отдел внутреннего аудита. Пример: телекоммуникационная компа-

культура, управленческий стиль высшего менеджмента, кадровая политика, корпоративный кодекс, организационная форма и полномочия службы внутреннего аудита, содержание программ по противодействию внутреннему мошенничеству, система бюджетирования, политика в сфере ИТ, закупок, сбыта — весь этот свод внутренних писаных и неписаных правил формирует контрольную среду и в конечном счете предопределяет качество отчетности и эффективность хозяйственных процессов.

2_Рациональный риск-менеджмент (risk assessment). Система контроля должна начинаться с зон повышенного риска, с тех участков деятельности компании, где существует наибольшая угроза финансовых потерь: хищения, порча сырья или готовой продукции, нерациональное расходование средств, значительные убытки из-за налоговых штрафов и так далее. Поэтому важной составляющей систем внутреннего контроля является риск-менеджмент. Его задача — идентифицировать риски и составить «карту рисков», выделить наиболее критичные риски с точки зрения потенциального ущерба (при отсутствии

должного контроля), разработать пути их минимизации, и, наконец, проводить ежегодную переоценку рисков. Процесс анализа должен быть осмысленным, например риск хищений в столовой путем подписания фальшивых платежей имеет высокую вероятность наступления, но небольшой ущерб. Если затраты на устранение риска превышают размер потенциального ущерба, не имеет смысла им заниматься.

3_Разработка контрольных процедур «на все случаи жизни» (control activities). Когда приоритеты системы внутреннего контроля благодаря риск-менеджменту расставлены и выявлены бреши в системе контроля, наступает черед конкретных мер по усилению контроля. Модель COSO предусматривает девять видов контролирующих воздействий, то есть способов реагирования на недостатки. Вот несколько примеров. Неясно, кто за что отвечает — нужно четко разграничить сферы ответственности; трудно определить виновников ущерба — нужно придумать способы авторизации операций, контрактов, изменений в документах. Если слишком много лиц имеют доступ

к конфиденциальным данным или ценным активам — следует ограничить доступ; а когда намечаются расхождения между реальными и отчетными запасами на складах — провести инвентаризацию складских остатков.

4_Беспрепятственная внутренняя коммуникация (information & communications). Речь идет о том, чтобы в компании были созданы условия для получения полных и достоверных данных, их хранения и обработки, а главное — для полноценного информационного обмена между подразделениями и различными уровнями руководства.

5_Мониторинг (monitoring). Сюда относятся способы надзора высших уровней управления за работой низших. Это различные виды аудита, в том числе аудит качества, техники безопасности, внутренний аудит. Часто мониторинг проводится для того, чтобы найти какие-либо отклонения от стандартных показателей или правил. Поэтому основой мониторинга являются различные корпоративные нормативы, например, по складским остаткам или же срокам закрытия бухгалтерских книг.

Российские компании часто подменяют службу внутреннего аудита контрольно-ревизионными управлениями. Но задачи внутреннего аудита гораздо шире

ния, стремящаяся выйти на IPO. Необходима финансовая отчетность за три года, международный аудит. В компании создается отдел внутреннего аудита, который разрабатывает методики, то есть помогает сотрудникам правильно вести учет и одновременно делает предаудиторскую проверку. Отдел не «лопатит» первичные документы, но знает, в чем могут быть проблемы, оценивает используемые схемы и общается с аудиторами.

Отдел, служба, комитет
ФИНАНСОВОЕ ЗДОРОВЬЕ предприятия находится в руках финдиректора. Поэтому все контрольные службы, связанные с деятельностью финансового блока (службы бюджетного контроля, контроллинга), тоже находятся в ведении финансового директора. Это его инструменты, за применение которых он и получает зарплату. Исключение — те структуры, которые касаются всего предприятия в целом, то есть КРУ. Они контролируют его самого.

«Заказчики» же общекорпоративного внутреннего контроля и аудита — либо генеральный директор, либо лица еще более высокого ранга. Варианты: комитет по аудиту при совете директоров; ОВА в подчинении либо у генерального директора, либо у финансового директора. Но некоторые эксперты говорят, что подчинение службы аудита финансовому директору не самый лучший способ, так как не обеспечивает ее независимости от предприятия. В крупных холдингах, говорит Александр Пчелинцев, акционеры продвигают идею создания комплексного отдела внутреннего аудита, который подчиняется непосредственно гендиректору и занимается не только финансами, но и производственным аудитом, аудитом качества, закупок, капитального строительства. А самого генерального директора и других топ-менеджеров контролирует отдел внутреннего аудита управляющей компании холдинга, которая контролирует всех «дочек».

В прошлом году в отечественных компаниях началось создание «высшей фор-

мы» аудиторских структур — комитетов по аудиту. Основой стало Положение о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг Федеральной службы по финансовым рынкам от 15.12.2004. Согласно этому документу, компании, акции которых находятся в котировальных списках российских бирж, не только должны сформировать комитеты по аудиту из числа независимых директоров, но и фактически передать этому комитету функцию надзора за деятельностью служб контроллинга и внутреннего аудита. Аудиторский комитет оценивает полноту и качество системы внутреннего контроля на предприятии и курирует важнейшие составляющие промежуточной финансовой отчетности, а также окончательную финансовую отчетность компании на всех стадиях ее подготовки. Он также занимается оценкой качества риск-менеджмента и ведает отношениями предприятия с внешними аудиторами: готовит предложения по выбору внешнего аудитора и оценивает обоснованность затрат на его услуги. Правда, это постановление уголовными карами, как закон Сарбейнса—Оксли, не грозит, и вряд ли многие российские компании отнесутся к нему слишком серьезно. Отрадно хотя бы то, что процесс пошел. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«У нас появляется отличная возможность воспользоваться опытом западных коллег»



Дмитрий МОХНАЧЕВ,
член правления Международного
московского банка

— ЗАПАДНЫЙ ОПЫТ создания нормативно-правовой базы для организации системы внутреннего контроля над банковской деятельностью — сейчас актуальная тема, активно обсуждаемая в печати. Считаю эту тенденцию весьма позитивной, поскольку у российских компаний, и в том числе банков, появляется отличная возможность воспользоваться опытом западных коллег, чтобы избежать их ошибок.

Ведь в настоящее время российская модель внутреннего аудита еще далека от западного уровня и зачастую выполняет функцию внешнего аудита, в определенной степени дублируя его. Совершенствование практики внутреннего аудита в нашей стране позволило бы многим организациям более эффективно использовать свои ресурсы и избегать дополнительных затрат.

Хотелось бы особо отметить, что для эффективной работы системы внутреннего контроля, помимо законодательных актов, необходима заинтересованность менеджеров в формировании в компании традиций содействия мерам внутреннего контроля, а также непрерывного мониторинга ее эффективности. Важно, чтобы те, кто принимает решения и определяет цели развития своей компании, четко понимали, что внутренний аудит — это тот инструмент, который позволяет своевременно выявлять и устранять ошибки в работе, способствуя тем самым ее эффективности.

Для банка построение системы эффективных методов управления рисками — необходимость, так как банки по определению обязаны быть стабильными, надежными и безопасными. Внутренний аудит, как независимая

оценка всех аспектов деятельности банка, дает нам возможность оптимально организовывать свою деятельность.

Международный московский банк, как банк со стопроцентным участием иностранного капитала, в полной мере использует передовой опыт своих европейских акционеров. Так, служба внутреннего аудита появилась у нас еще в 1992 году. В 2001 году был создан комитет по аудиту, который состоит из представителей акционеров, наделенных широкими полномочиями в вопросах внутреннего контроля, аудита и риск-менеджмента. Эти мероприятия способствовали созданию в нашем банке эффективной системы управления рисками, которая является одной из важных составляющих западного качества того обслуживания, которое мы предоставляем нашим клиентам.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ПРЕСС-СЛУЖБ КОМПАНИЙ И СМИ — АРЕНА, ГДЕ ЛЬЮТСЯ РЕКИ КРОВИ. ЧТОБЫ ХОТЬ КАК-ТО СДЕЛАТЬ НАШЕ СОСУЩЕСТВОВАНИЕ БОЛЕЕ МИРНЫМ, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО СВЯЗЯМ СО СМИ ДЛЯ ВСЕХ, КТО С НИМИ СВЯЗАН.

текст: константин бочарский

Семь ошибок пиарщика

Три года назад «Секрет фирмы» опубликовал статью «Пять ошибок пиарщика». В ней мы назвали главные смертные грехи специалистов по пиару того времени. Статья вызвала большой резонанс. Но кроме того, она подвела итог целой эпохе российского пиара.

боты со СМИ. Поэтому набивать шишки приходится на практике. Лично мне в свое время помогали сами журналисты: разясняли, как с ними лучше общаться и как не поступать. Мотал на ус. Теперь стараюсь привить это не только подчиненным, но и клиентам».

Понимая, что любые правила легче учить на примерах, «Секрет фирмы» подготовил семь историй, в том числе и из своего опыта, и расположил их, начиная с самых невинных и заканчивая наиболее тяжкими.

Ошибка №1.

Не надо приглашать журналиста на эксклюзивное интервью, если туда же вы пригласили всех его конкурентов

Приходилось ли вам сидеть в очереди, ожидая приема у врача? А в детстве хором исполнять стихотворение на утреннике? Тогда вы поймете, что чувствует журналист, пришедший на эксклюзивное интервью, а оказавшийся на импровизированной пресс-конференции с жестким лимитом времени.

«Хотите эксклюзивное интервью с президентом... (тут была названа известная западная пивная компания)? Он завтра будет проездом в Москве и готов пообщаться с ограниченным кругом журналистов». Такое приглашение получил в ноябре 2004 года наш обозреватель **Иван Просветов** (в то время он работал в другом деловом издании) от пиар-менеджера московской компании, торгующей чаем. На вопрос, почему звонит именно он, а не пиар-агентство, организующее пресс-ланч, пиарщик ответил: его попросили помочь. Когда же обозреватель прибыл на пресс-ланч, оказалось, что «ограниченный круг» — это полтора десятка представите-

В статье говорилось о «неправильно написанных пресс-релизах», «непонимании тематики и редакционной концепции издания», «плохо проведенных пресс-конференциях» и других милых глупостях, делаемых сотрудниками пресс-служб компаний или пиар-агентств. Говорить об этом сейчас забавно. Забавно, но бесполезно. Дело в том, что эпоха «непрофессионального пиара» в России закончилась.

Сегодня российский пиар весьма профессионален. Однако, занимаясь такими глобальными вопросами, как разработка пиар-стратегии, формирование репутации компании, осваивая такие направле-

ния, как government и invest relations, специалисты по пиару часто игнорируют проблемы еще одной, казалось бы, знакомой территории — медиа. А ведь именно в media relations возникает то самое «трение», которое может остановить реализацию успешно разработанной стратегии.

«Решение проблем, возникающих в отношениях пиарщиков и медиа, я вижу в хорошем тренинге персонала и внедрении общих правил общения со СМИ, — говорит генеральный директор пиар-агентства «Мамонтов и партнеры» **Андрей Мамонтов**. — Проблема в том, что нынешним пиарщикам негде учиться этике ра-



ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

«Самый частый грех пиарщика вызван ошибочным представлением о том, что журналист — обслуживающий персонал ньюсмейкера, а не читателя»

лей всевозможных СМИ, от ежемесячников до новостных лент. В итоге не получилось не только эксклюзивного интервью, но и обычной заметки. Топ-менеджер оказался вице-президентом по корпоративным связям, к тому же работающим в данной компании немногим более года.

Однажды в похожей ситуации оказался другой корреспондент **СФ** — вместо обещанного интервью с гуру пиара Гарольдом Берсоном он оказался в круту коллег, где каждый имел время примерно на три вопроса.

И в том, и в другом случае организаторы разводили руками и говорили о «досадной накладке». Возможно, так оно и было. Но журналисты уверены, что если бы представители агентства знали о «технологических требованиях» к производству на свет качественного интервью, они бы

отнеслись к делу более серьезно. «Типичная ситуация обманутых ожиданий», — комментирует генеральный директор агентства ETC Partners **Александр Сон**. — Странно, что организаторы не воспользовались стандартной схемой: журналистам заранее сообщается формат и тема мероприятия, временные рамки и краткая информация о тех, кто будет присутствовать и выступать. И, разумеется, приглашать нужно без всяких посредников».

Ошибка №2. Не надо предлагать редакции кейс, над которым параллельно работает другое издание

Как признают сами пиарщики, ответ на вопрос, какому изданию отдать предпочтение, — вечная дилемма. А как показывает практика, заставить себя отказаться

от соблазна «растиражировать» клиента с его инфоповодом сразу в нескольких, пусть даже конкурирующих СМИ, могут (и, главное, хотят) далеко не все.

Редактор отдела банков журнала «Финанс» **Наталья Шакланова** рассказывает, как однажды крупное столичное пиар-агентство предложило ей сделать интервью с представителем компании, предоставляющей различные финансовые услуги и выпустившей на рынок новый продукт. «Я согласилась, и каково же было мое изумление, когда через три дня после беседы с этим представителем увидела в одной газете интервью с ним, в котором он рассказывал все то же самое, что и мне», — возмущается Шакланова.

Справедливости ради надо сказать, что в данном случае журналист специально не договаривался с пиар-агентством об эксклюзиве. Однако, как считает **Глеб Сахрай**, генеральный директор агентства PR Technologies, это и не обязательно — профессиональный пиарщик должен сам понимать очевидные вещи: «Мы всегда принимаем в расчет то, что издания конкурируют друг с другом. И долг пиарщика — сохранить хорошие отношения, сделать все, чтобы никто не обиделся. В противном случае можно сработать во вред».

Сахрай рассказывает случай из практики своей работы в другом агентстве, когда клиент, не посоветовавшись, договорился об интервью одновременно в деловой газете и журнале. Узнав об этом, журнал интервью публиковать не стал, а через некоторое время, когда у клиента произошло крупное событие, написал про него негативную заметку.

«Пиарщики, имея хорошую новость, зачастую инициируют интервью сразу в нескольких изданиях, просто чтобы не упустить время. Мы же не можем знать заранее, кто согласится. И вот здесь важно соблюсти элементарную этику — отдать интервью тому, кто первый согласился, — уверен Сахрай. — Это непросто, потому что когда у тебя есть два заинтересованных издания, уже начинаешь думать о том, например, у кого тираж больше. Тут нужно уметь наступить себе на горло и думать не о сиюминутной выгоде, а о долгосрочных отношениях с изданием».

Ошибка №3. Не надо «пить кровь»

«Выносить мозг», «пилить», «доставать», «пить кровь» — вот наиболее подходящие способы выразить то, что можно сформу-

мы не знаем, знакомы ли
шумахер и маккартни, но мы точно
знаем, что они знакомы
с нашей работой



v.i.p. мероприятия

rba
агентство
корпоративных
мероприятий

(095) 748 51 16
www.bestevent.ru



«Комично зачитывать ньюсмейкеру перед интервью его права тоном американского полицейского, но, в отличие от американских преступников, наши пиарщики и их заказчики своих прав не знают»

лизовать как «назойливо досаждают по несущественному вопросу». Будь то назойливый звонок после высылки малоценного пресс-релиза, или попытка вынудить написать статью про компанию, не имея на руках ни идеи текста, ни инфоповода. Но бывают и более экзотические случаи.

Не так давно ведущая рубрики «Климат-контроль» **СФ Юлия Ипатова** несколько дней подряд беседовала с представителем крупной компании, которому не нравился список экспертного совета в этой рубрике. Пресс-секретарь настаивал, чтобы редакция изменила принципы сортировки персон и поменяла местами имена и фамилии. Со временем эстафету общения с пиарщиком принял редактор отдела, в конце концов посвященный в проблему оказался даже главный редактор. И тем не менее список остался прежним.

Журналисты постоянно оказываются в ситуациях, когда возникают полярные мнения о, казалось бы, очевидных вещах. Это может быть обсуждение заголовков, подачи, стиля, выбранных примеров и сделанных выводов или правил сортировки фамилий в списке экспертного совета. Для решения подобных проблем есть один про-

стой метод: понять, кто владелец ресурса, то есть чье мнение в итоге определит исход ситуации. Например, какой будет у статьи заголовок, всегда решает редакция. Бессмысленно злиться на нее за это. Она все равно примет решение, исходя из редакционной концепции, контекста или просто ощущения уместности. Непонимание этого простого правила и ведет к проблеме, название которой вынесено в заголовок: пиарщик начинает «пить кровь».

Ошибка №4.

Не надо обвинять в «заказухе» (хорошая заметка — «проплатили», плохая — «проплатили конкуренты»)

«Одна из излюбленных тем в России — коррупция СМИ, — говорит **Святослав Бычков**, управляющий директор агентства SPN Ogilvy Public Relations. — И есть ряд заказчиков, которые считают, что достаточно просто заплатить деньги, и заметка выйдет. Однако в России уже сложился пул изданий, с которыми так не поработаешь. И все больше компаний меняют свое отношение к этой проблеме».

Как рассказывает **Сергей Рыбак**, директор по коммуникациям компании Georgian Glass & Mineral Water (GG&MW), проработавший несколько лет в газете «Ведомости», однажды пиар-менеджер одного

Надоели капризы вашего бухгалтера?

Хотите знать правду о качестве учета на вашем предприятии?

Не хотите отвлекаться от стратегических вопросов на бухгалтерские?



www.ex-audit.ru ☎ 502-78-48, 225-30-63

небольшого молочного завода позвал его на встречу в кафе в середине рабочего дня — с обещанием рассказать что-то интересное. «Когда я пришел, он пообещал мне „слив“ на конкурентов и хотел познакомиться с людьми, готовыми поделиться со мной этой информацией, а заодно и деньгами. Люди эти сидели за соседним столиком, — говорит Рыбак. — Случай просто выдающийся! Раньше журналистов пытались подкупать либо через знакомых, либо по телефону, но никогда „на месте преступления“. Больше с этим человеком никто из моих коллег не общался».

Есть у этого явления и еще одно интересное последствие. Почему-то назвать статью заказной считается сегодня самым простым способом выразить свое с ней несогласие. Причем происходит это даже независимо от того, считает ли так автор высказывания на самом деле или нет.

Между делом брошенная фраза «такое впечатление, что статья заказная» — очень серьезное оскорбление. В результате все, хоть отдаленно походящее на упоминание «заказа», действует на журналиста, как красная тряпка на быка. Поэтому, чтобы не наживать себе в редакции врагов, лучше подобрать другие метафоры для выражения своего несогласия с взглядами, изложенными в заметке.

Ошибка №5.

Работа со словом — это прекрасно, но, увы, это не работа пресс-службы

«Самый частый грех вызван ошибочным представлением о том, что журналист — обслуживающий персонал ньюсмейкера, а не читателя», — так назвал Юрий Львов, редактор отдела бизнеса журнала Newsweek, маниакальную страсть пиарщиков переписывать журналистские тексты и требовать их согласования.

Прошлым летом мы писали статью, в которой фигурировала крупная компания, производитель продуктов питания. В статье было много цифр, цитировались представители компании. И мы отослали им текст, чтобы избежать возможных неточностей. В ответ от специалиста по коммуникациям мы получили пестрящий разноцветными исправлениями текст, увенчанный фразой: «Без своей подписи я заметку не пропущу».

Дело не в том, что среди присланных правок не было ни одной по существу, и не в том, что сами по себе они являлись изрядными перлами. Самое интересное,

«Стать экспертом, к которому обращается СМИ за комментарием, дорого стоит. Чтобы заработать подобную репутацию, нужно провести колоссальную работу. Как можно сознательно девальвировать эту валюту?»

что этот менеджер в своей вере не одинок. Огромное количество людей звонят в редакции и диктуют журналистам, как они должны переписывать тексты, и верят, что журналист обязан делать это «по закону».

В этом вопросе стоит поставить точку. Правила игры здесь задают две статьи закона о СМИ. Первая — статья 3 «Недопустимость цензуры». Она указывает, что «требование... согласовывать сообщения и материалы (кроме случаев, когда должностное лицо является автором или интервьюируемым), а равно наложение запрета на [их] распространение не допускается». Из этой статьи следует, что автор не только не обязан высылать свои статьи кому-либо, закон запрещает даже требовать этого. Исключением являются лишь случаи, когда «должностное лицо является автором» либо если речь идет об интервью.

Ситуацию уточняет статья 49 «Обязанности журналиста», в которой говорится, что журналист обязан «удовлетворять просьбы лиц... об авторизации цитируемого высказывания, если оно оглашается впервые; если эта цитата не была опубликована ранее, либо произнесена».

Далее можно лишь вспомнить статью 47 «Права журналиста», определяющую, что «журналист имеет право излагать свои личные суждения и оценки в сообщениях и материалах, предназначенных для распространения за его подписью».

«Вы имеете право на согласование только цитат и фактов, в изложении которых ссылаются на вас. Вы также имеете право хранить молчание, и любое ваше слово может быть использовано против вас. Комично было бы в начале интервью зачитывать ньюсмейкеру его права тоном американского полицейского, но, в отличие от американских преступников, наши пиарщики и их заказчики своих прав не знают, — говорит Юрий Львов. — Существует явная зависимость размера бизнеса и знания бизнесменами своих прав: руководители крупных компаний редко требуют на согласо-

вание всю статью, тогда как мелкие предприниматели часто убеждены, что это святой долг корреспондента».

Ошибка №6.

Не надо оскорблять журналиста. А когда его держат за дурака, это оскорбляет

Одной из самых громких тем осени прошлого года была борьба с «серыми» схемами импорта. Готовя об этом заметку, мы разыскивали компании-импортеры и изучали их опыт по ввозу в Россию продукции. Сначала все шло хорошо. Но по мере того как события приобретали все более драматический оборот, эксперты стали изъявлять желание снять свои комментарии из текста и просить нас не использовать их компании в качестве примеров. Их можно понять. Но нам тоже хотелось, чтобы статья на такую актуальную тему увидела свет. Споры продолжались. Тогда один из героев заметки избрал следующую тактику. Выслали на согласование цитату, в ответ получили комментарий, где после каждой реплики были вписаны вариации на тему «я этого не говорил»: «я называл другие сроки, все это слишком упрощено, я так не формулировал, не та последовательность» и т. д.

После всего этого представитель компании заявил, что в таком случае он не видит смысла в публикации комментария, а также просит исключить упоминание своей компании из статьи. Было очевидно, все это лишь тактика, которая, на первый взгляд, принесла компании успех. Но вот выиграла ли она от того, что для решения своих задач постаралась дискредитировать автора статьи? Уважения и симпатии в наших глазах это ей не добавило.

Ошибка №7.

Не надо лениться и, например, выдавать за актуальный комментарий прошлогодний

«Мировой опыт свидетельствует: пик неплатежей клиентов приходится на середину второго года после получения кредита. Следовательно, можно говорить о том,



ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

что первые реальные цифры по дефолтам будут очевидны к середине года». Такой комментарий мы получили от одного крупного банка в ответ на вопрос о проблемных кредитах частных лиц. На первый взгляд, в нем нет ничего удивительного, если бы не дата отправки — ноябрь того же года. Как же будущее могло оказаться в прошлом?

«Может быть, эти слова из какого-то более раннего комментария, сейчас ведь год заканчивается?» — уточнила у пресс-службы банка журналист **СФ Юлия Фуколова**. «Вы правы, эта фраза действительно из более раннего комментария. Можете ее выкинуть», — ответили ей.

Редакции частенько получают от компаний «стандартизированные комментарии». Те, которые готовятся, согласовываются, а далее веером рассылаются в СМИ, либо предоставляются в ответ на запрос. Но проблема не только в том, что издания выглядят глупо, если в их заметках встречаются одни и те же фразы. «Мне кажется, эта ситуация фантастическая», — считает Святослав Бычков. — Стать экспертом, к которому обращается СМИ за комментарием, дорого стоит. Это ценнейший актив. Чтобы заработать подобную репутацию, нужно провести колоссальную работу. Как можно теперь девальвировать эту валюту? Безусловно, подготовка индивидуальной

реакции на каждый запрос СМИ — большая работа. Но в том и секрет успеха.

Эксперты, опрошенные **СФ**, сходятся во мнении, что все проблемы, возникающие при взаимодействии пиарщиков и СМИ, можно разбить на две группы. Те, что возникают из-за попыток сознательного манипулирования СМИ, и те, чьей причиной является банальное незнание того, как эти СМИ работают.

В первом случае реакцией на любые недружественные действия в отношении редакции чаще всего становится столь же недружественное отношение с ее стороны. «Не стоит забывать, мы работаем в сфере relations — отношений, и от того, как они выстроены, и какой знак имеют, в конечном итоге и зависит результат», — говорит **Марина Гетманская**, заместитель генерального директора агентства AG Loyalty.

Безусловно, досадно, когда речь идет об умышленной попытке отстоять свои интересы в ущерб интересам СМИ. Но еще досаднее, когда «трение» возникает из-за банального непонимания норм и правил функционирования медийного рынка, а также технологий создания медиапродукта.

Мир медиа — цех, где уже давно выработались свои правила поведения, законы, кодекс профессиональной этики, да и просто условные рефлексy, которым журналисты обязаны специфике своей профессии. Принять эти правила игры — верный способ существенно снизить «трение» в системе. **СФ**

classified

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

**ВСЕ
для
ОФИСА.**

орбо

БУМАГА
КАНЦЕЛЯРСКИЕ
ТОВАРЫ
РАСХОДНЫЕ
МАТЕРИАЛЫ

**БЫСТРАЯ
ДОСТАВКА**

**(095) 961-0090
www.orbo.ru**

деловое предложение

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

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

юридические услуги

Взыскание долгов, лицензирование, регистрация
ОбъединенныеЮристы. 741 65 12, www.ulc.ru

ЕСЛИ НОВЫЕ ИДЕИ НЕ ПРИХОДЯТ В ГОЛОВУ САМИ СОБОЙ, НУЖНО НАУЧИТЬСЯ ИХ ПРИДУМЫВАТЬ. МЕТОДОВ РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНОСТИ СЕГОДНЯ БОЛЕЕ ЧЕМ ДОСТАТОЧНО, НО ВСЕ ОНИ МОГУТ БЫТЬ СВЕДЕНЫ К ЧЕТЫРЕМ НАПРАВЛЕНИЯМ. текст: дмитрий лисицин

Упражнения по вдохновению

Вице-президент рекламной сети FooteCone & Belding (FCB) Дэвид Коэн достал из портфеля картинки, раздал их аудитории и попросил найти среди квадратов и треугольников звезду.

Потом он написал две последовательности букв и предложил продолжить одну из них. Показал рисунок, похожий на водопроводный кран, и сказал: «Посмотрите иначе — вот человек с бутылкой пива. Или Авраам Линкольн». Затем ведущий указал на предмет, напоминая вантуз, и поинтересовался, что это. Наконец, он потребовал продолжить историю о Джоне и Мери, которых участники собрания якобы увидели мертвыми на полу.

Примерно так выглядит тренинг креативного мышления в рекламном агентстве Media Arts Group, входящем в сеть FCB.

Но не только рекламщикам полезно домысливать, что вантуз — это своего рода кофейная чашка, а мертвые Джон и Мери на самом деле рыбы. Сегодня креативность требуется повсеместно, и творческое мышление становится базовой компетенцией современного менеджера.

Объяснение этому факту кроется в самом характере современного бизнеса. В прошлом году был опубликован манифест «Созидательное разрушение», который написали специалисты компании McKinsey & Co. Авторы утверждают, что принцип непрерывного развития успеха

давно ушел в прошлое. Прежние способы ведения бизнеса постоянно устаревают, поэтому менеджмент должен искать выход не в переборе известных решений, а в постоянном поиске новых основ успеха. Крупным корпорациям нелегко устоять под натиском небольших агрессивных компаний, предлагающих новые продукты и идеи. Креативность менеджерской команды становится не только залогом успеха, но и элементарным условием выживания.

Программы, обучающие креативности, нужны не только рекламщикам, но и техническим специалистам, директорам по развитию, топ-менеджерам и проч. Так, крупный машиностроительный холдинг заказал директору агентства «Интеллек-

10 самых популярных методик для поиска новых идей

1_Мозговой штурм

Автор_Алекс Осборн

Основной принцип состоит в том, чтобы развести во времени генерацию идеи и ее критику. Каждый участник выдвигает идеи, другие пытаются их развивать, а анализ полученных решений проводится позже. Иногда используют «немой» вариант мозгового штурма — брейн-райтинг, когда идеи записываются на листке бумаги, который участники передают друг другу, внося новые возникшие соображения.

2_Шесть шляп

Автор_Эдвард де Боно

Методика позволяет упорядочить творческий процесс с помощью мысленного надевания одной из шести цветных шляп. Так, в белой человек беспристрастно анализирует цифры и факты, затем надевает черную и во всем ищет негатив. После этого наступает очередь желтой

шляпы — поиска позитивных сторон проблемы. Надев зеленую, человек генерирует новые идеи, а в красной может позволить себе эмоциональные реакции. Наконец, в синей подводятся итоги.

3_Ментальные карты

Автор_Тони Бьюзен

По его мнению, креативность связана с памятью, а значит, укрепление памяти улучшит и качество креативных процессов. Однако традиционная система записи с заголовками и абзацами препятствует запоминанию. Бьюзен предложил поместить в центр листа ключевое понятие, а все ассоциации, достойные запоминания, записывать на ветвях, исходящих от центра. Не возбраняется подкреплять мысли графически. Процесс рисования карты способствует появлению новых ассоциаций, а образ получившегося древа надолго останется в памяти.

4_Синектика

Автор_Уильям Гордон

Гордон считает, что основной источник креативности — в поиске аналогий. Сначала нужно выбрать объект и нарисовать таблицу для его аналогий. В первый столбец записывают все прямые аналогии, во второй — не прямые (например, отрицание признаков первого столбца). Затем нужно сопоставить цель, объект и не прямые аналогии. Скажем, объект — карандаш, задача — расширение ассортимента. Прямая аналогия — объемный карандаш, ее отрицание — плоский карандаш. Результатом будет карандаш-закладка.

5_Метод фокальных объектов

Автор_Чарльз Вайтинг

Идея состоит в том, чтобы объединить признаки разных объектов в одном предмете. Например, взяв обычную свечу и понятие «Новый год». Новый год ассоциируется с искрящимся бенгальским огнем, этот признак можно перенести



Ресурс групп» **Виктору Тимохову** тренинг креативности сразу для 150 человек — начальников цехов, инженеров и технологов. А винодельческая компания «Фрион» обучила методикам креативности всех топ-менеджеров. Началось все с того, что компания решила сменить название, объединив в нем два направления своего бизнеса, но ни один из предложенных менеджментом вариантов не нравился собственникам. Тогда компания заказала тренинг креатив-

ности для членов совета директоров. Результаты превзошли все ожидания. Участники придумали несколько сотен вариантов, и компания получила новое название: «Альянс Интегро». А директор по персоналу «Альянса» **Юлия Марова** отмечает, что тренинг серьезно изменил культуру обсуждения идей в компании. «Теперь, обсуждая какую-либо проблему в совете директоров, мы пытаемся решить ее как изобретательскую задачу», — утверждает Марова.

Программы развития креативности поражают экзотическими названиями: тренинги латерального мышления, икаэ-ринг, креатив-практика, «Мата Хари против Штирлица» и т. п. Но на самом деле большого разнообразия нет, каждый метод восходит к какой-то конкретной модели понимания креативности, и таких моделей всего четыре.

Алгебра креатива

МНОГИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛИ РАССМАТРИВАЮТ креативность не как интуитивный процесс, а подходят к ней сугубо рационально. Наиболее ярко этот подход воплощен в методе ТРИЗ (Теория решения изобретательских задач). В его основе лежит инженерная теория **Генриха Альтшуллера**, который считал, что метод проб и ошибок и ожидание творческого озарения неэффективны. По его мнению, изобретение нового — вполне технологический процесс. Проанализировав более 400 тыс. различных изобретений, Альтшуллер установил, что большинство задач решаются всего 40 приемами. Нужно лишь разделить все задачи на типы и применить нужные алгоритмы решения.

Любая сложная задача в терминологии ТРИЗа содержит в себе системное противоречие, его надо преодолеть или обойти. Вот, скажем, прием №26: если найденное решение слишком сложно, дорого и неудобно, его надо заменить на ослабленную

на свечу. Если бенгальскую свечу стереть в порошок и добавить его в воск, получится «новогодняя» свеча с искрящейся крошкой внутри.

6_Морфологический анализ

Автор_ **Фриц Цвикки**

Объект нужно разложить на компоненты, выбрать из них несколько существенных характеристик, изменить их и попытаться соединить снова. На выходе получится новый объект. Например, нужно придумать визитную карточку для парфюмерной компании. Если изменить классическую прямоугольную форму и воздействие на органы чувств, может получиться треугольная визитка с запахом парфюма.

7_Непрямые стратегии

Авторы_ **Брайан Эно и Питер Шмидт**

Берется колода карт, на которых записан набор команд (например, «дай волю злости», «укради решение» и др.). Во время создания новой идеи нужно вытаскивать карту и пытаться следовать ее указаниям.

8_Автобус, кровать, ванна

Метод основан на убеждении, что новая идея не только зреет в глубинах подсознания, но и активно рвется наружу. И чтобы она проявилась, надо лишь не мешать ей. Новая идея может прийти в голову где угодно, даже в неподходящих для этого местах. Классический пример — Архимед с его ванной.

9_Расшифровка

Берется непонятная надпись на чужом языке — скажем, иероглифы. В голове человека, который ее рассматривает, будут рождаться разные ассоциации. Один преподаватель, например, «увидев» воду и три круга, решил открыть свое дело и занялся доставкой устриц.

10_Ловушка для идей

Этот прием подразумевает инвентаризацию всех возникающих идей: их можно наговаривать на диктофон, фиксировать в тетради и т. п. А потом при необходимости обращаться к своим записям.



Вице-президент FooteCone & Belding Дэвид Коэн уверен: главное — научить «думать с другой стороны коробки», освободив от груза повседневного мышления

копию. Перед бизнес-тренером **Виталием Ильинским** в свое время поставили задачу: совместить два логотипа одной компании, владеющей автобусными, Steff и «Маркон». Просто изобразить их вместе было нельзя в силу высокой узнаваемости марки Steff и низкой известности «Маркон». Тогда Ильинский предложил оставить Steff, но изобразить на палатке тень в виде буквы «М». Идея была отвергнута из-за негативных ассоциаций, которые вызывала тень у заказчиков. Тогда Ильинский предложил сделать букву цветной, используя специальные проекторы для подсветки.

Шаблоны для ума

В ОСНОВЕ ВТОРОЙ МОДЕЛИ также лежит идея, что творчество можно подчинить

технологии. Однако систематизировать нужно не решение задачи, а сам процесс мышления. И тогда порождение нового выглядит так: сбор материала, постановка креативной задачи, соотнесение материала с задачей и, наконец, генерация идеи с помощью ассоциаций. Творческий процесс разделяется на несколько последовательных этапов, или несколько ролей, которые участник так же последовательно примеряет на себя.

Самый популярный тренинг этого типа — «Шесть шляп» **Эдварда де Боно** (см. **СФ** №28/2004). В России эту программу предлагает компания МТИ, тренеры которой прошли обучение за рубежом. Другие компании тоже нередко используют методику де Боно. Так, тренер ком-

пании Ars Vitae **Александра Купавская** обучает креативу на основе теории **Грэма Уоллеса**, который разделил процесс мышления на пять этапов. Сначала используется логическое мышление. Когда оно не приводит к нужному результату, человек устает, испытывает негативные эмоции, отказывается от попыток решить задачу. Во время паузы происходит созревание идеи, затем следует инсайт и доработка полученной идеи. Но если этап вызревания идеи длится слишком долго и участники не достигают озарения, Александр использует метод «Шесть шляп». «Это один из эффективных способов привести процесс обсуждения творческой задачи в порядок», — так оценивает она метод де Боно.

К аналогичному методу прибегает и Дэвид Коэн в FCB. Придумывая идеи, человек «играет» четыре роли: Исследователь, Художник, Судья и Воин. Каждый из этих «персонажей» ответствен за определенный этап. Исследователь собирает факты, теории, опыт. Художник переставляет собранную информацию местами и ищет неожиданные альтернативы. Судья оценивает порожденную художником идею с точки зрения возможных рисков. А Воин воплощает ее в жизнь. Все эти роли можно играть в составе креативной ко-

Рынок творчества

Спрос на обучение креативности в России пока невысок. По данным компании «Амплуа брокер», доля таких тренингов в общем количестве тренинговых программ составляет 7–10%. То есть они заметно уступают по популярности тренингам по продажам, финансам, менеджменту, командообразованию и коммуникативным навыкам. Однако, похоже, тенденция меняется. Например, в прошлом году в Москве новые подходы к творческому мышлению изучили около 1,5 тыс. человек — почти на 60% больше, чем в 2004-м. Впрочем, несмотря на явно растущий спрос, предложение пока довольно скромно. Ни одна российская компания в год не продает даже 20–30 программ по развитию креативных способностей. По данным «Амплуа брокер», около 70 компаний заявляют о наличии таких тренингов в своем ассортименте, но проводят их регулярно не более 20 провайдеров.

За два часа до начала тренинга по городу развесили объявления, что в клубе состоится концерт приезжих «звезд». Только после этого участникам тренинга объяснили, что их ждет

манды, когда люди возвращают друг другу задания на доработку. Последовательное применение этого метода позволит научиться, по словам Коэна, «думать с другой стороны коробки», под которой он понимает повседневное мышление.

Левые и правые

ДАЛЕКО НЕ ВСЕ ТРЕНЕРЫ требуют от участников мыслить рационально. Не менее сильный метод — погружение человека в нестандартные ситуации. Например, управляющий ГК «Институт тренинга—АРБ Про» **Сергей Макшанов** на своем тренинге «Креативность в менеджменте» просит менеджеров представить или нарисовать показатель EBITDA и только потом думать о способах повышения рента-

бельности бизнеса. **Антонина Ростовская**, тренер компании «Тренинг-бутик», обучает менеджеров искусству падать, изображать животных и разыгрывать сцены. Все это, по ее мнению, должно научить мыслить в движении.

Экстравагантные приемы использует и **Виталий Булавин** из школы менеджеров «Арсенал». Например, когда крупная нефтяная компания заказала тренинг креативности для менеджеров среднего звена, тренеры организовали для участников ряд не совсем обычных мероприятий. Менеджеров водили в художественную мастерскую, в клуб байкеров, на спектакли Евгения Гришковца, а после неспешной чайной церемонии они отправлялись в части ВДВ. Другой тренинг Булавин про-

водил в Африке. Участники жили в настоящем племени масаев, наблюдали жизнь диких зверей и рисовали. «Сафари производит сильное впечатление, — говорит участница тренинга, руководитель департамента компании «Астрасофт» **Ольга Яковенко**. — Было ощущение, будто живешь в зоопарке, а звери на тебя смотрят».

Несмотря на то, что подобные тренинги больше похожи на развлечение, чем на учебу, у такого подхода есть и серьезная теоретическая база. Согласно одной из теорий, источник креативности заключается в умении переключаться с первичных познавательных процессов (сновидения, мечты, образы), которые рожают новые и неожиданные мысли, на вторичные (логическое мышление, тексты). Чтобы научиться мыслить творчески, нужно максимально разбудить воображение. Например, начать рисовать, лепить из пластилина, больше фантазировать, а затем попытаться рассказать о полученных впечатлениях в письменной форме. Сергей Макшанов называет это «правополушарным переоформлением». Считается,

ДЖАНЕЛЛ БАРЛОУ

ВПЕРВЫЕ В МОСКВЕ С ЕДИНСТВЕННЫМ ВЫСТУПЛЕНИЕМ

TMC



Секрет фирмы
технологии успешного бизнеса

индустрия рекламы

газета.ru
настоящая газета в интернете

коммерческий директор
sales & marketing management

Кадровый менеджмент

HEADHUNTER.ru



WWW.BEGIN.RU
BEGIN
БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

элитный персонал

Executive
Сообщество менеджеров и профессионалов
www.e-executive.ru



15 МАРТА 2006 г.
ГОСТИНИЦА HOLLIDAY Inn
MOSCOW-LESNAYA

ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ

Телефон: +7 (495) 797-62-22;
Факс: +7 (495) 797-62-23
E-mail: barloy@ptcentre.ru;
Web: www.brandedservice.ru

С вопросами обращайтесь
к **Екатерине Чередниченко**
по телефону: +7 (495) 797-62-22
или по электронной почте:
chenka@ptcentre.ru

КОНФЕРЕНЦИЯ ПОМОЖЕТ ВАМ ПОНЯТЬ:

- почему так важно согласовать организационную культуру с обещанием и ценностями бренда;
- как сделать, чтобы ценности бренда распространились по всей вашей организации;
- как создать узнаваемый стиль и индивидуальность вашего сервиса;
- как сформировать и поддерживать поведение «в бренде»;
- как заставить резонировать голос клиента в компании

Барлоу и Стюарт открывают новые перспективы, сочетая динамику обслуживания клиентов со сложными эмоциональными взаимосвязями, которые порождает сильный бренд.

Кевин Робертс,
генеральный директор Saatchi & Saatchi Worldwide



сервис,
ориентированный на
бренд

Новое конкурентное преимущество

branded
customer
service

The new competitive edge

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«С помощью специальных методик можно обнаружить в себе скрытые творческие способности»



Дмитрий МОХНАЧЕВ,
член правления
Международного
московского банка

— Нельзя не согласиться с тем, что креативность играет значительную роль в бизнес-процессах и во многом может стать залогом успеха той или иной компании. Мир был бы стоял на одном месте, если бы никогда не принимались креативные и инновационные решения. Но некоторые моменты хотелось бы отметить отдельно.

Во-первых, существует тонкая грань между умением думать нестандартно и креативно мыслить. Нестандартность чаще всего предполагает просто какое-то отличие, вариацию существующего метода и способа работы. Креативность должна содержать абсолютно новый и, главное, эффективный подход к решению задачи.

Во-вторых, каждая сфера деятельности имеет свои ограничения в плане создания и реализации креативных идей. Точно так же и люди имеют разные способности и предрасположенность к креативному мышлению.

Например, банковская сфера традиционно очень консервативна. Все банки предлагают одно и то же в немногих различных вариациях. И наша специфика как раз в том и заключается, чтобы предоставить потребителю качественный классический продукт и убедить его в том, что он уникален. С другой стороны, в части принятия управленческих решений и продвижения услуг потребность финансовых структур в креативности все-таки возрастает. По этой причине ряды сотрудников банков все активнее пополняют не только люди с аналитическим мышлением, но и люди творческие, во многом руководствующие не стандартной, а ассоциативной, латеральной логикой. А развитие творческих способностей у сотрудников становится одной из важных HR-задач.

Думаю, что в большей или меньшей степени каждый человек обладает задатками, необходимыми для поиска креативных идей. И свой потенциал в этой области мы используем не в полную силу. У каждого есть своя планка, и к ней можно и нужно стремиться. Поэтому креативные тренинги, на мой взгляд, могут быть весьма полезны и, наверное, будущее у них есть. Тем не менее я считаю, что научиться креативности нельзя, можно только с помощью специальных технологий и методик обнаружить в себе уже имеющиеся скрытые творческие способности, о которых человек может и не подозревать. И лучше развивать их с самого детства.

Задатки к творчеству — это как автомобиль, который будет бесполезно стоять в гараже до тех пор, пока вы не пойдете в автошколу и не научитесь на нем ездить.

что именно правое полушарие отвечает за образное мышление: следуя данной теории, чем слаженнее взаимодействуют полушария, тем богаче понимание реальности — и тем больше новых идей может придумать человек.

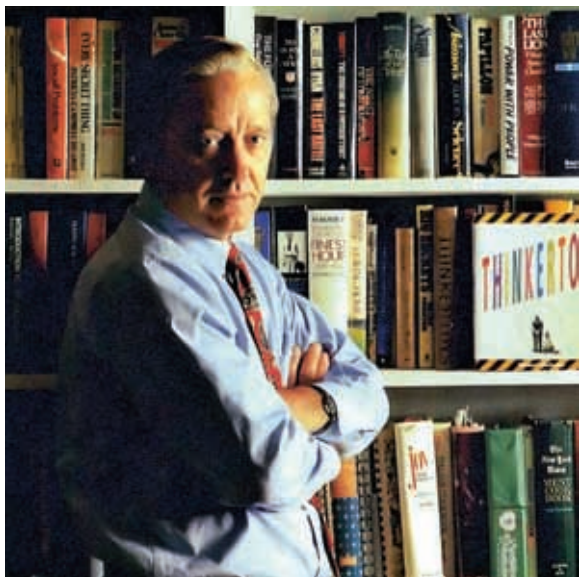
Креативный оркестр

ОДИН ИЗ САМЫХ перспективных методов — развитие креативности у целых команд. Тренинги такого типа чаще всего приобретают форму групповой импровизации. Например, креативный директор агентства FCB MA **Алексей Голиков** любит проводить со своими сотрудниками одно несложное упражнение. Люди встают в круг, ведущий начинает рассказывать какую-нибудь выдуманную историю, а затем кидает мяч наугад другому игроку. И так по очереди все придумывают продолжение истории. А генеральный директор компании «Тренинг-бутик» **Марк Кукушкин** как-то привез группу сейлз-менеджеров мебельной компании в курортный город и за два часа до начала тренинга развесил по городу объявления, что в местном клубе состоится концерт приезжих «звезд». Только после этого участникам тренинга объяснили, что их ждет. После бури возмущений они начали готовиться и в итоге поставили хороший спектакль. «Этот эксперимент мы повторяли четыре раза с разными группами, — говорит Кукушкин. — И каждый раз участники справились».

В основе импровизационных техник лежат идеи **Джона Као**, гарвардского профессора, музыканта, основателя нескольких компаний и продюсера фильма «Секс, ложь и видео». Као считает, что главным фактором преуспевания в бизнесе сегодня является постоянное творчество. Компании должны превратиться в «фабрики идей», состоящие из креативных сотрудников и руководителей, интенсивно обменивающихся информацией друг с другом. Деятельность компании, по мнению Као, превращается в джемминг — музыкальную импровизацию.

Конечно, ни один тренинг не способен научить человека придумывать гениальные идеи. Но главный плюс таких программ состоит в том, что они устраняют препятствия, мешающие развитию креативного мышления, главное из которых — страх творчества. Раскрепостив свое сознание, люди уже не боятся провала или насмешки и предлагают свои идеи более активно. **СФ**

с60



Автор бестселлера Thinkertoys («Энциклопедия бизнес-идей») Майкл Микалко начал заниматься креативностью еще в армии, затем он применял эти методы, работая в ЦРУ, а сейчас активно консультирует бизнесменов. Но, несмотря на свой богатый опыт, весьма критично относится к тренингам креативности.

Объявите неделю глупой идеи»

«Секрет фирмы»: Почему у современных менеджеров возникла потребность в тренингах креативности?

Майкл Микалко: Потому что ошибки бизнесменов, которым не хватает креативности, дорого обходятся компаниям. Например, когда Univac изобрела компьютер, она заявила, что он предназначен только для ученых. Сейчас память об этой компании хранят лишь архивные документы и анекдоты. В 1968 году в Швейцарии были изобретены электронные часы, но ни одна швейцарская компания тогда не обратила на них внимания: они думали, что это не часы. Зато идею подхватила японская Seiko. Причины этих ошибок обусловлены недостатками традиционного воспитания. В школе учат не думать, а воспроизводить известные точки зрения. Сталкиваясь с проблемой, мы анализируем ее и выбираем наибо-

лее привлекательный вариант из того, что уже знаем, отсекая все другие возможности. Между тем настоящее творчество состоит в том, чтобы создавать новые возможности. Кстати, многие креативные методы как раз мешают этому.

СФ: Какие же?

ММ: Например, популярные среди корпоративных тренеров модели типа «Шести шляп». Их легко понять и легко использовать, однако они не способствуют развитию настоящей мысли. В их основе лежит убеждение, что креативность можно объяснить через модель или формулу. Когда обученные этим методикам люди сталкиваются с проблемой, они вспоминают модель и спрашивают себя: какой способ решения проблемы мне предлагает система «Шести шляп»? Тем самым дают волю не творческому, а воспроизводящему мышлению.

СФ: Тогда к каким тренерам стоит обращаться, какие модели нужно использовать?

ММ: Дело не в тренерах и не в методах. Творчество — это чистая импровизация, его невозможно объяснить никакой формулой. Все модели сводят новое к уже известному и тем самым убивают креативность. Консультант же вообще подобен парню, который поучает всех искусству соблазнения, не имея собственной девушки.

СФ: Что же делать компаниям, если тренинги их не устраивают?

ММ: Многие компании начинают искать решения самостоятельно. Например, привлекают креативных людей с внешних рынков. Citizens Financial Group in Providence R. I. (CFG) набирает творческих личностей из других индустрий. Так, дивизион банков возглавляет человек, ранее работавший в недвижимости, а один из топ-менеджеров раньше работал в упаковочном бизнесе. Это помогает компании мыслить шире. Скажем, большинство банков обслуживают существующих клиентов. CFG, наоборот, используя навыки бывших менеджеров по продажам, ищет новых.

СФ: Каким способом можно развивать креативность у своих сотрудников?

ММ: Творчеству нужен дом. Сделайте креативный уголок — специальное место, заставленное книгами, видеофильмами по креативности, обучающими играми. Объявите неделю глупой идеи. Удачные решения часто происходят из нелепых и безумных предположений. Например, в издательской компании кто-то предложил идею: открытки для мертвых. В итоге они стали производить наклейки, на которых можно было писать пожелания и приклеивать их на памятники. Продукт продавался очень хорошо. Каждый раз, когда кто-либо из сотрудников придумывает новую идею, давайте ему билет. В конце месяца обладатели нескольких билетов получают приз. Но ни в коем случае не заставляйте и не принуждайте людей к творчеству. Люди сами выбирают, хотят ли они быть творческими или нет. Творчество — это чистая демократия. **СФ**

КАК ИСКАТЬ КАДРЫ В МОСКВЕ И В РЕГИОНАХ, ПОНЯТНО ЛЮБОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ. НО НАЧИНАЯ БИЗНЕС В ДАЛЬНЕМ ЗАРУБЕЖЬЕ, РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ПОДОБНЫ СЛЕПЫМ КОТЯТАМ. ПОДБОР МЕСТНОГО ПЕРСОНАЛА — ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НЕПРОСТАЯ ЗАДАЧА. **ТЕКСТ: ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН**

Требуется иностранный специалист

Российские компании активно выходят на международные рынки. Так, по оценкам Ernst & Young, в 2004 году российские предприниматели потратили на бизнес-активы за границей около \$3,5 млрд, а в 2005-м — как минимум \$7,5 млрд (см. **СФ** №01/2006). Причем они не только покупают предприятия, но и открывают свои филиалы и сбытовые представительства, изучают местные рынки.



Как правило, для ведения бизнес-операций компаниям хватает своего персонала, который выезжает за границу в командировки. Но все чаще для развития бизнеса приходится использовать местные кадры, хорошо знающие специфику региона. И тут начинаются сложности. На HR-форумах в последнее время раздаются слезные просьбы: «Коллеги, помогите найти специалистов в Китае (Индии, США, Индонезии...), подскажите, с чего начать, к кому обращаться». Чаще всего вопрос повисает в воздухе — опыта у коллег немного, тем

более положительного. Сведения приходится собирать буквально по крупицам, а в большинстве случаев — ориентироваться прямо на местности. «Секрет фирмы» решил восполнить этот пробел.

Охота на местных

ПОИСК КАДРОВ НА РЫНКАХ ТРУДА Европы и США мало чем отличается от того, к которому российские компании привыкли у себя дома.

Первый вариант — обратиться к посредникам, то есть рекрутинговым агент-

ствам. На Западе их более чем достаточно, причем многие из них сетевые, имеют офисы и в России (Kelly Services, Map-power, Adecco и др.). Но, как утверждают рекрутеры, существуют определенные страновые особенности. Компании США и Великобритании, например, активно работают с кадровыми агентствами, а в Германии, Франции и Голландии чаще склоняются к прямому поиску.

Выбрать подходящее агентство в чем-то даже легче, чем в России. По словам президента компании «Анкор» **Игоря Хухре-ва**, российские рекрутинговые фирмы являются в основном универсальными, то есть подбирают персонал независимо от отрасли, а западные компании работают в более узких нишах. Например, если в Лондоне требуется финансист, то обращаются в Michael Page, если ИТ-специалист — в агентство PSD, а за административным персоналом идут в Reed.

Однако платить за услуги кадровых агентств придется больше, чем в России. По информации партнера рекрутинговой компании Abtech Partnership **Алана Уитфорда**, европейские рекрутеры берут 15–20% от годового оклада сотрудника, что примерно соответствует средним расценкам, принятым в России. Другое дело, что зарплаты на Западе в несколько раз выше. Например, в Великобритании квалифицированный секретарь получает примерно \$20–35 тыс. в год, а сисадмин — \$50 тыс. (в Москве, соответственно, в среднем \$6–12 тыс. и \$8–15 тыс. в год). Так что расходы заказчика автоматически увеличиваются. Кроме того, западные компании часто требуют предоплату, в отличие от российских рекрутеров, с которыми можно расплачиваться «в рассрочку».

Европейские рекрутеры берут 15–20% от годового оклада сотрудника, что соответствует средним расценкам, принятым в России. Но только зарплаты на Западе в несколько раз выше

Найти персонал на Западе можно и без посредников — с помощью специализированных интернет-сайтов. Так, **Лео Рыженко**, президент US Business Services (занимается созданием компаний для русских бизнесменов в США), утверждает, что только один из сотни заказов он не смог выполнить с помощью интернета — когда ему потребовался нефтяник очень редкой специализации. Объявления обычно срабатывают быстро, но важно, чтобы их текст был составлен грамотно — грамматические ошибки или профессиональная некомпетентность текста могут отпугнуть кандидатов.

Если компании требуется человек со знанием русского языка, стоит обратиться к сообществу русских эмигрантов. Например, в США и Германии довольно много квалифицированных русских специалистов, и многие из них не имеют работы (так, в Германии сейчас очень высокий уровень безработицы).

Именно этот вариант использовала компания «Дженерал сателайт», когда формировала свое немецкое дилерское подразделение. Поскольку компания занимается продажей систем спутникового телевидения на русском языке, ей важно, чтобы сейлз-менеджеры знали русскоговорящую аудиторию. Директор службы управления персоналом компании **Елена Слуцкая** нашла интернет-форумы, где общаются эмигранты из России, и разместила там объявления о приеме на работу. Набранные сотрудники потом привели своих знакомых. В итоге компания собрала полноценную команду из бывших граждан СССР и восточных немцев.

Дикий Запад

ВЫХОДЯЩИМ НА ЗАПАДНЫЙ РЫНОК ТРУДА компаниям, разумеется, придется соблюдать и местное законодательство, а оно в большинстве случаев стоит на стороне работников.

Так, самая распространенная «болезнь» ЕС и США — всеобщая борьба с дискриминацией. В объявлениях о приеме на работу запрещено указывать желательные пол, возраст и религиозную принадлежность кандидатов. А в офисе

нужно следить за собственной речью, даже шутить с сотрудниками следует осторожно. Например, руководитель российской компании, работающей в США, часто ездил в Италию, а после приезда пересказывал анекдоты, которые итальянцы рассказывают о себе. Но оказалось, что у одной из его сотрудниц-американок муж — выходец из Италии. Она пригрозила менеджеру судом и заставила его прекратить шуточки.

Во многих случаях (в основном это касается Западной Европы) работодатель не может попросить сотрудников поработать сверхурочно. Небольшая российская ИТ-компания открыла офис в Голландии и набрала местных программистов. Проблем не было никаких, но однажды один из них, уходя с работы, случайно выключил питание в сети, и из-за этого в России зависли все сервисы. Вечером ему начали звонить встревоженные работодатели и просить вернуться в офис, включить питание снова. Голландец отказался, заявив, что его рабочий день закончился, а время ужина вообще неприкосновенно. После долгих переговоров его удалось уговорить — за дополнительные 300 евро.

Но самый страшный грех — несправедливое увольнение местного сотрудника. В Германии, например, менеджер по персоналу подобен саперу, поскольку его ошибки стоят слишком дорого. Принято, что на работу немца практически невозможно уволить, поскольку при увольнении по инициативе работодателя нужно заплатить пособие — одну месячную зарплату, умноженную на число лет, отработанных человеком в компании. Поэтому во многих местных компаниях сотрудникам-ветеранам просто дают спокойно доработать до пенсии. Одна из российских фирм не знала об этом законе и уволила немца. Он не только подал на нее в суд, но и, собрав сведения обо всех нарушениях трудового законодательства, допустившихся в компании, разослал информацию контролирующим органам. В итоге в качестве судебных издержек компании пришлось расстаться с круглой суммой.

Китайская грамота

ПО СРАВНЕНИЮ С ЗАПАДНЫМИ РЫНКАМИ Азия более привлекательна, поскольку рабочая сила здесь дешевле. И большинство бизнесменов обращают свое внимание в первую очередь на Китай.

Средняя зарплата офисного работника-китайца в крупном городе (Шанхай, Пекин) составляет \$300–500 в месяц, а за \$1000 можно найти руководителя представительства. В провинции персонал дешевле — средняя зарплата всего \$100–200. Но несмотря на дешевизну рабочей силы и огромные трудовые ресурсы рекрутмент в Китае — дело весьма хлопотное и непредсказуемое. Традиционные способы поиска персонала здесь срабатывают не всегда.

Так, в представительствах иностранных компаний нерезиденты могут быть только руководителями. Остальной персонал (переводчики, секретари, водители) набирается из местных сотрудников. Но нанимать кадры самостоятельно нельзя — для этого есть несколько специальных государственных компаний, например, FESCO (Foreign Enterprises Service Corporation, Корпорация по обслужива-

Самые популярные сайты для поиска сотрудников за рубежом

США

www.careerbuilder.com
www.careerjournal.com
www.dice.com
www.headhunter.com
www.hotjobs.com
www.monster.com
www.figurejobs.com

Европа

Общеввропейский ресурс —

www.stepstone.com

Великобритания — www.totaljobs.com;

www.jobsite.co.uk

Германия — www.jobpilot.de

Испано- и португальязычные резюме — latpro.com

Польша — www.pracuj.pl

Франция — www.keljob.com

Швейцария — www.jobs.ch

Азия

Общезападные ресурсы —

www.jobstreet.com; www.jobsdb.com

Вьетнам — vietnamwork.com

Индия — naukri.com

Китай — www.zhaopin.com; www.51jobs.cn

Корея — www.incruit.com

дровые агентства. Ответ пришел лишь через несколько недель. Как выяснилось, агентства просто не смогли связаться с нужными кандидатами из своей базы данных — их адреса и телефоны успели устареть.

Вьетнамский рынок труда тоже привлекает работодателей своей дешевизной, и некоторые находят здесь новые ниши для бизнеса. Так, страховой брокер «Малакут» решил заполнить одну из таких ниш и выйти на вьетнамский рынок страхования. Нужно было найти директора представительства из числа местных кадров, но со знанием английского языка. Эту задачу «Малакут» поручил своему партнеру, компании «Амплуа брокер», с которой они сотрудничали и раньше (правда, опыта работы с вьетнамскими кандидатами ни у кого из них не было).

«Амплуа брокер» начал поиск через интернет, и общение с кандидатами идет по большей части по электронной почте, потому что телефонная связь с этой страной весьма некачественна. Чем закончится эксперимент, пока непонятно, но директор департамента кадровых услуг «Амплуа брокер» **Елена Большакова** утверждает, что среди кандидатов есть весьма достойные. «Для меня в диковинку набирать персонал в стране, о которой я почти ничего не знала. Но среди вьетнамцев есть образованные менеджеры, знающие английский язык. Меня удивило, что один из кандидатов, опытный управленец, начал говорить со мной по-русски. Очень жаль, но он

Когда руководитель повторил вопрос, кандидат закрыл лицо руками, встал и ушел. Интервью закончилось, поскольку китаец был опозорен в присутствии соотечественницы

не принял наше предложение», — говорит госпожа Большакова.

Шокирующая Азия

ОСНОВНАЯ СЛОЖНОСТЬ В ПОДБОРЕ кандидатов на Востоке — соблюдение принятых там неписаных правил и традиций.

Например, для китайца самое важное — сохранить достоинство, свое лицо. Поэтому никогда не стоит прямо говорить или намекать ему, что уровень его квалификации не соответствует его притязаниям — китаец воспримет это как оскорбление. В одной из компаний руководитель, владевший китайским языком, интервьюировал жителя южного Китая. На встрече присутствовала еще одна сотрудница, китаянка. Сначала разговор шел на английском, затем кандидат и девушка перешли на гуандунский диалект. Вдруг руководитель компании спросил, знает ли кандидат путунхуа — официальный китайский язык. Тот мягко уклонился от ответа. Когда руководитель повторил вопрос, кандидат закрыл лицо руками, встал и ушел. Интервью закончилось, поскольку китаец был опозорен в присутствии соотечественницы.

Еще одна проблема, с которой практически ничего нельзя сделать, — нелюбовь

большинства азиатов к иностранцам. Они считают, что все европейцы наивны, а обмануть их — чуть ли не дело чести. Поэтому при подборе кадров нужно соблюдать осторожность и особую бдительность.

Например, представители одной кожантерейной компании приехали в Китай и с помощью переводчика и базы контактов начали подбирать китайских менеджеров. Набранной «команде» компания делегировала подбор остального персонала для совместного предприятия. Спустя некоторое время российские менеджеры совершенно случайно узнали, что их китайские представители назначили подчиненным зарплату, в несколько раз превышающую среднюю по отрасли в этой провинции. Обман раскрылся, но потерянные деньги было уже не вернуть.

Пожалуй, более дружелюбно к иностранцам относятся во Вьетнаме. Однако коррупция в этой стране имеет очень долгую историю, и если не контролировать процесс подбора персонала, то можно столкнуться, например, с тем, что руководитель-вьетнамец будет набирать сотрудников за взятки.

Словом, выходя на зарубежные рынки труда, следует выучить устав чужого монастыря наизусть. **СФ**

Конференция

«Корпоративный аспект в пенсионной реформе»

14 февраля 2006 г.

г. Москва

Swissotel Красные Холмы,
зал «Цюрих»

Организатор: «Финансовый Мир»
при содействии информационно-аналитического портала FundsHub.ru

Финансовый Мир

+7 (495) 264-61-08

info@finmir.ru

ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ

Пленарная сессия I

«Роль корпораций в пенсионной системе России»

Пленарная сессия II

«Корпоративные пенсионные системы и пенсионные фонды как элемент пенсионной реформы»

Пленарная сессия III

«Практические аспекты работы корпоративных пенсионных систем и пенсионных фондов»

ВРУЧЕНИЕ ПРЕМИИ

«ПЕНСИОННЫЙ ОСКАР» ЗА 2005 ГОД

Участники:

Совет Федерации
Государственная Дума
Минфин
МЭРТ
ФСФР

ПФР
КСОРР
РСНП
ТПП
НАПФ

Предприятия
НПФ
Страховые компании
Управляющие компании

Информация о подтвержденных участниках на сайте FINMIR.RU

Стоимость конференц-пакета
450 у.е. (вкл. НДС)

Генеральный спонсор



Спонсоры



Медиа-партнеры:



c65

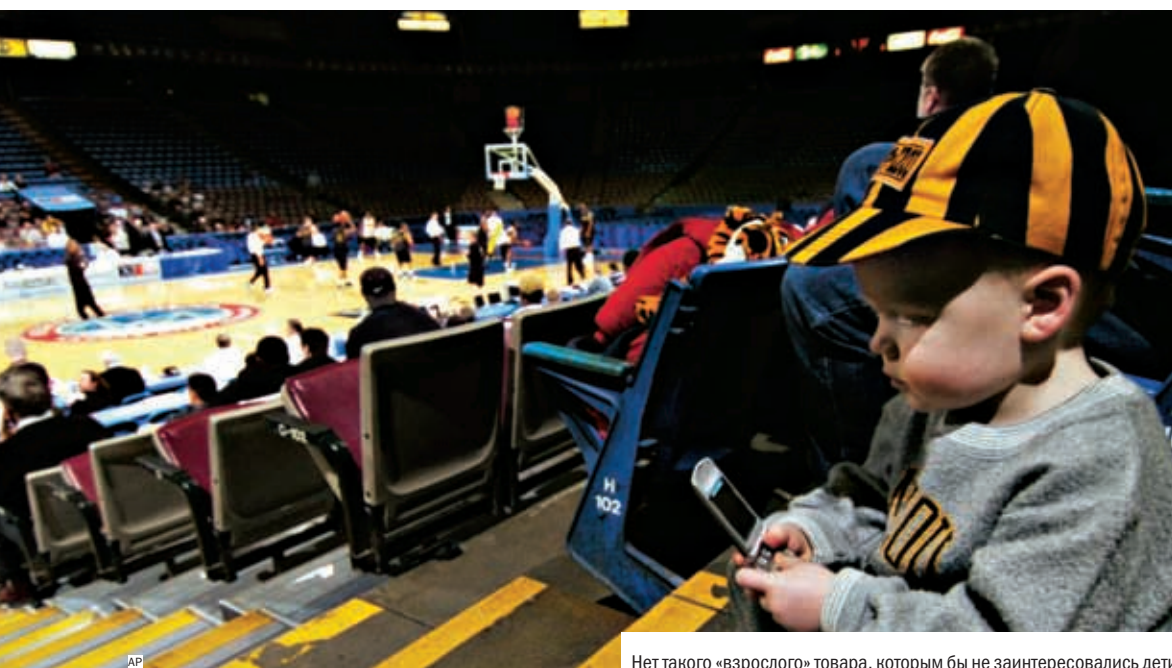
Вся сила в слежке. Следить надо за профсоюзами, посетителями супермаркетов и даже детьми. Результат — новые идеи, которые, возможно, спасут ваш бизнес.

Стремление детей быть похожими на взрослых порождает самые разнообразные инновационные товары — эквиваленты взрослых вещей для детского мира

Детский маркетинг

Если Heineken согласится с требованиями профсоюза, затраты концерна на зарплату возрастут до \$25 млн в год

Профсоюзное движение



Нет такого «взрослого» товара, которым бы не заинтересовались дети

детская косметика, недавно появился даже подростковый банк «Союзник». Но потенциал источника бизнес-идей этим не ограничивается. Так, сейчас в той же Японии популярность завоевывает детское «пиво». Долгое время это был простой лимонад Guarana, продававшийся из рук вон плохо, пока владелец бизнеса не увеличил его пенистость и не переименовал в Kidsbeer. Теперь он продает по 75 тыс. бутылок в месяц.

Пока производство «детских взрослых товаров» остается делом нишевых игроков, но подобные продукты могут решать стратегические задачи и грандов бизнеса, став источником создания суперлояльности к маркам — ведь они приобщают людей к брендам с самого детства. «Ребенок для компании — это „три в одном“, — замечает бизнес-гуру **Гай Кавасаки**. — Каждый — клиент сразу трех рынков: товаров личного потребления, взрослых товаров, на выбор которых он влияет, и будущего рынка, на который он будет влиять, когда вырастет».

Слежка за потребителем

Известный японский бутик MitsuKoshi тестирует новый способ получать больше информации о своих покупателях. Маркетологи магазина экипировали 50 клиентов пластиковыми картами, чтобы выяснить, какие товары чаще всего оказываются в их корзине,

Впали в детство

Российская студия Moretti Research придумала BabyPhone — телефон для детей. Он разработан «по анатомическому слепку» руки ребенка, у него детская раскраска и пять кнопок, с помощью которых можно легко связываться с родителями или городской службой спасения. «У меня трое детей, и мне хочется поддерживать с ними связь, а в обычном телефоне много ненужных функций, дети могут его разбить, взрослые могут отобрать, — объясняет идею **Манук Мелконян**, директор по развитию компа-

нии. — А наш телефон никому, кроме ребенка, не нужен». Сейчас Мелконян с партнерами создает фирму, которая займется продвижением телефонов на российском рынке. Производиться «бэбифоны» будут на тайваньских фабриках, а в продажу они поступят осенью — по цене 1200 руб. За год Манук Мелконян хочет продавать несколько сот тысяч телефонов.

Похожие планы у японской телекоммуникационной компании NTT DoCoMo, объявившей о планах вывода на рынок своей детской модели. От российского «бэбифона» разработка DoCoMo будет отличаться более продвинутой «спасательной

функция — сведения о местонахождении чада родители будут получать по SMS, а сам аппарат японцы снабдят кнопкой спасения, после нажатия которой «мобильник» начнет сам звонить по трем номерам и подавать сигнал тревоги громкостью 100 дБ. DoCoMo рассчитывает продать 300 тыс. телефонов. «Дети хотят пользоваться теми же преимуществами, что и взрослые», — убеждены в компании.

Стремление детей быть похожими на взрослых порождает самые разнообразные инновационные товары — эквиваленты взрослых вещей для детского мира. В России уже есть детское «шампанское»,

а заодно наладить персональный канал связи. Каждый обладатель карты получает на мобильный телефон сообщения о последних поступлениях, акциях и распродажах. Взамен у покупателя появляется возможность в любой момент считывать всю информацию о стоимости, составе, сроке годности 5 тыс. товаров, отмеченных радиометками. Техническую сторону обеспечивает компания Fujitsu.

Если для Mitsukoshi эта акция проба сил, то некоторые европейские компании уже давно используют подобные технологии, чтобы вооружить своих маркетологов достоверными сведениями о покупателях. Несколько лет назад один из ведущих европейских операторов Metro Group открыл в Германии магазин будущего, в котором тестирует все последние новинки, предложенные разработчиками софта.

На каждой тележке в магазине будущего установлен компьютер, ведущий статистику покупок, подсказывающий, сколько денег потрачено и каков остаток, формирующий персональный рейтинг любимых товаров и напоминающий, что из этого списка вы забыли купить. Благодаря такому устройству маркетологи смогли сформировать клиентскую базу и понять, кто, сколько и на что готов тратить.

Разумеется, немногие компании смогут позволить себе подобные новшества: они требуют больших вложений, да и технически пока несовершенны. Однако, судя по всему, интерес к электронным системам «слежения» за покупателями будет расти. Гуру маркетинга Сэм Хилл говорит о наступлении эры «адресного» маркетинга и советует компаниям делать предложение потребителям только в том случае, если они хорошо изучили предпочтения и потребности своих клиентов.

Вихри враждебные

Санкт-Петербург вновь становится столицей революционного движения. На петербургском заводе голландского пивоваренного концерна Heineken создан профсоюз, ко-

торый, по информации газеты «Коммерсантъ», намерен потребовать от руководства компании повышения зарплат на 50%. Если Heineken согласится с требованиями профсоюза, затраты концерна на зарплату возрастут до \$25 млн в год. По мнению лидера профсоюза **Валерия Соколова**, причиной недовольства стало то, что зарплаты рабочих завода Heineken ниже, чем на других пивоваренных заводах. Пока профсоюз насчитывает 150 членов из 2,5 тыс. сотрудников компании. Но это не должно вводить в заблуждение. В августе 2005 года количество членов профсоюза Ford выросло от 100 человек до 1000.

Heineken — не первая питерская компания, столкнувшаяся с противодействием профсоюза. В конце сентября профсоюз Ford Motor Company во Всеволожске инициировал трудовой спор с компанией. В конце ноября рабочие провели «итальянскую» забастовку, широко освещавшуюся в прессе.

Питерские профсоюзы не скрывают, они постоянно обмениваются опытом. Лидер профсоюза Ford **Алексей Этманов** в свое время заявил **СФ**, что к нему обратился за консультацией профком предприятия «Катерпиллер-Тосно». Лидер профсоюза Heineken Валерий Соколов также консультировался с профкомом Ford. Кроме того, профсоюзный комитет Heineken уже стал членом объединения профсоюзов «Соцпроф». Очевидно, профкомы будут консолидироваться и дальше.

Подобная концентрация протестарской сознательности в отдельно взятом городе дала повод экспертам говорить о юнионизации как еще об одном факторе риска при оценке инвестиционной привлекательности региона. И хотя в других российских городах о трудовых бунтах пока не слышно, в ближайшем будущем жертвами профсоюзной экспансии могут стать не только западные, но и российские компании. Как и участникам рабочего движения, им стоит уже сейчас начать перенимать опыт у предприятий, где эти процессы давно идут. □



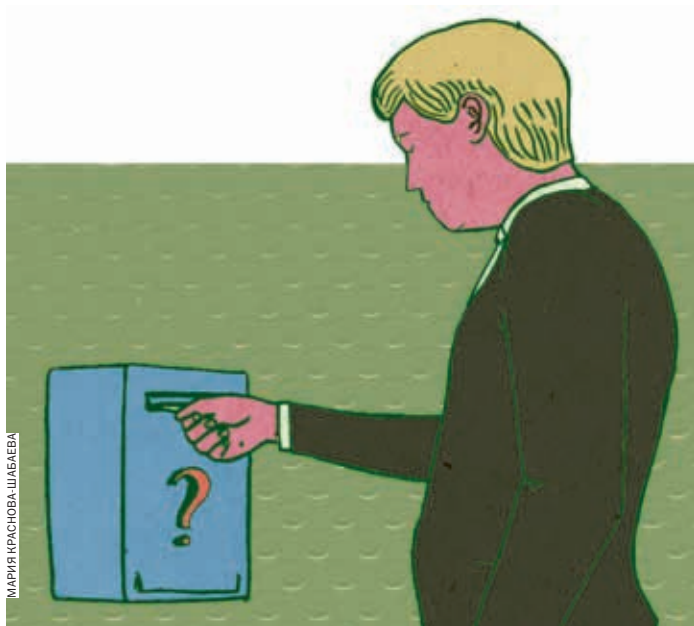
константин бочарский

Бизнес без управления

ПРИНЯТО СЧИТАТЬ, ЧТО КОМПАНИИ должны двигаться в сторону демократизации. Становиться плоскими, прозрачными, снижать административное давление, высвобождая потенциал сотрудников. Быть гибче, дробиться на части, устанавливая между собой рыночные, информационные и социальные связи. Чтобы каждый мог стать «независимым агентом» (см., например, «Нацию свободных агентов» Дэниела Пинка, выпущенную ИД «Секрет фирмы»), объединяясь для реализации проекта с себе подобными. Чтобы затем, распавшись, как атомы (см. «Алхимию корпораций», в оригинале — Atomic, авторы Роджер Камрасс и Мартин Фарнкомб), соединиться снова.

Утопия? Уже нет. Исход этого тренда описал еще в 2004 году Джеймс Суrowейски в книге The Wisdom of Crowds, в которой анализировал возможность группы независимых участников принимать коллективные решения и вести бизнес.

По сути, он затронул фундаментальную проблему: возможна ли в бизнесе демократия? Ведь если тренд заключается в уменьшении администрирования, то способна ли система управления кануть в лету? Это размышление тянет за собой целый воз дискуссий. О роли лидера, о центре ответственности или о том, уступит ли предпринимательская инициатива место взвешенным коллегиальным решениям. Недавно для ответа на этот вопрос Суrowейски запустил в интернете проект: сообщество зарегистрированных пользователей обсуждает и голосует за вносимые своими же членами идеи. Есть фонд, из которого идея финансируется. Вопросы по ведению бизнеса обсуждаются коллегиально, а прибыль распределяется между всеми участниками. Суrowейски относит свой проект к формату p2p (peer to peer). p2p — уже известный миру формат. К нему относятся и ПО с открытым кодом (Linux), и онлайн-энциклопедия «Википедия», которую ведут сами пользователи. С первых месяцев проект собрал около 1000 участников и 60 проектов-идей, но Суrowейски недоволен. Несмотря на первоначальный ажиотаж, дела идут не очень. Участники теряют интерес и жалуются: не хватает обратной связи и активной коммуникации. Странно для концепции, в основе которой как раз лежат прямые связи. Может, мы опять не туда идем? И благодаря Джеймсу Суrowейски еще не поздно это понять? □



Геннадий КОРОСТЫЛЕВ
Москва

Шаг в сторону Реально ли запретить бывшим ключевым сотрудникам не работать на конкурентов в течение нескольких лет?

Многие работодатели испытывают большой соблазн внести подобный пункт в текст трудового договора. И рассчитывают, что тем самым смогут обезопасить себя от перехода ключевых сотрудников к конкурентам, а заодно и от утечки секретной информации. Однако в российском Трудовом кодексе ничего о такой возможности не говорится, следовательно, подобные положения не являются законными. Никто не вправе запретить сотруднику уволиться с работы и устроиться в ту компанию, которую он выберет. Любое заключенное соглашение будет носить скорее неформальный характер, и выполнять его или нет — зависит от доброй воли сотрудника. Никаких санкций применить к нарушителю компания не сможет. В этом плане западные нормы не в пример жестче российских. Например, в конце прошлого года компания Motorola подала иск против своего бывшего президента и директора по операциям Майка Зафировски, который устроился на работу в Nortel Networks (канадский конкурент Motorola). Компания посчитала, что менеджер нарушил условия контракта, запрещавшего ему работать на конкурентов в течение двух лет. В итоге Зафировски пришлось выплатить бывшему работодателю компенсацию в размере \$11,5 млн, а также подписать соглашение, что он обязуется не разглашать коммерческие тайны и конфиденциальную информацию, касающуюся Motorola. Гораздо больше повезло бывшему вице-президенту Microsoft в Китае Кай Фу Ли, который в прошлом году возглавил китайское отделение Google. Суд не стал его наказывать долларом, но запретил переманивать на работу бывших коллег в течение года.

Алексей ИВАНОВ
консультант, Москва

Информационный подряд Насколько перспективны в России аутсорсинговые услуги в таких областях, как работа с массмедиа и сбор сведений о действиях конкурентов?

Существует сразу несколько бизнес-сегментов, так или иначе связанных со сбором, распространением и анализом информации. В России большинство услуг в этой области предлагают крупные PR-агентства: мониторинг СМИ, анализ активности конкурентов, консультации по разработке PR-стратегии. Однако, как показывает зарубежная практика, на рынке находятся ниши и для узкоспециализированных игроков. Недавно, к примеру, американская компания Berkshire Hathaway приобрела за \$300 млн Business Wire — частную компанию, специализация

которой — распространение и публикация корпоративных пресс-релизов. В России сегодня повышенным спросом пользуются услуги по сбору информации о фирмах-конкурентах. На ниве Business Intelligence (BI) — конкурентной разведки — в Москве действуют более десятка крупных компаний, услуги которых обходятся клиенту в среднем в \$1000 в месяц. Другое динамично растущее направление — аутсорсинг корпоративных изданий. Словом, при первом же взгляде заметно, что жизнь на этом рынке есть.

Сергей НИКИШИН
Санкт-Петербург

Периодический анализ Хотим провести контент-анализ СМИ своими силами. Как это сделать?

Контент-анализ — дело не столько сложное, сколько долгое. Начинать надо с определения периода исследования и релевантных изданий. Целесообразно выбирать публикации наиболее популярных и авторитетных медиа за ограниченный период. Далее следует определить ключевые параметры, которые вы будете отслеживать, — это могут быть упоминания вашей компании, цитирование топ-менеджеров, тематика статей. Расчет проводится с разной степенью дотошности. Наиболее легкий вариант — простой количественный подсчет. Для большей точности следует учитывать объем, который занимает ключевая инфор-

мация, а также массовость распространения информации. Об этом лучше судить не по заявленным тиражам, а по аудитории одного номера по данным независимых исследователей (в России такие данные публикует на своем сайте компания TNS). В некоторых случаях значительно ускорить процесс подсчета можно, используя электронные базы данных по публикациям СМИ. Другой вариант решения проблемы — ввести контент-анализ текущей периодики в обязанности секретаря, в таком случае не потребуются проводить специального исследования и необходимые цифры всегда будут под рукой.

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

Ежегодная конференция

Секреты успешных ценовых решений: как определить оптимальную цену

1 марта, Москва

Конференция адресована руководителям, коммерческим и финансовым директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, заинтересованным в получении информации об эффективных стратегиях определения оптимальной цены на продукты и услуги компании.

Участники конференции узнают

- Как разработать конкурентоспособную ценовую стратегию для новых продуктов
- Как учитывать затраты при выборе цены
- Экономическая и маркетинговая логика управления ценообразованием в компании
- Методы исследования потребителей при ценообразовании
- Можно ли контролировать конечную цену продаж
- Как эффективно использовать скидочные системы, ориентированные на прибыль
- Как провести финансовый анализ по формированию оптимальной ценовой политики бренда

В рамках конференции состоится мастер-класс профессора И.В. Липсица **«Ценообразование в ритейле: как максимизировать вашу прибыль?»**

И.В. Липсич — д.э.н., профессор, заведующий кафедрой маркетинга факультета менеджмента Государственного университета — Высшая школа экономики, замдекана Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ. Автор курсов «Маркетинг-менеджмент» и «Управление ценообразованием», а также автор нескольких книг по ценообразованию.

Стоимость участия \$320 (без учета НДС)

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.

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

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731 (доб.20-47)

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

Организатор

Секрет фирмы

Информационные спонсоры

retail.ru

RETAILER^{RU}

**Международная Академия
Бренда представляет
НАЦИОНАЛЬНЫЕ БРЭНДЫ
РОССИИ
Церемония награждения
и Благотворительный приём**



20 февраля 2006 года
Государственный Музей
изобразительных искусств
имени А.С.Пушкина
(495) 787 85 62
www.bestbrand.ru

Организатор



Главный
медиа-партнер



Официальная
телекомпания



Официальная
радиостанция



Информационный
партнер



Официальный
партнер



Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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

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

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

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

подписной купон

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

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

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

Стоимость подписки* на месяц:

с марта по июнь — 132 руб.

с июля — 145,2 руб.

* Все цены указаны с учетом НДС

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

**Подписка с любого месяца
Гарантированная доставка**

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

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

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

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

Москва

ООО «Интер-Почта 2003» www.interpochta.ru, e-mail: info@interpochta.ru, тел. (495) 500-0060
ООО «Дельта Пост» (для организаций) e-mail: deltapost2005@mail.ru, тел. (495) 928-8762
ООО «Вся пресса» e-mail: allpress@sovintel.ru, тел. (495) 787-3447
ООО «Эльстат» www.setbook.ru, e-mail: lstat@setbook.ru, тел.: (495) 743-5881, 995-44-63, 746-4137
ЗАО «Центр деловой информации «Орикон-М» e-mail: oricon@sovintel.ru, тел.: (495) 286-4266, 775-8386
ООО «Курьер-Пресссервис» www.cpss.ru, тел. (495) 933-3071

Абакан

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: sph-zakaz@rambler.ru, тел. (39022) 7-51-38

Брянск

ЧП «Семерюк Н.И.» e-mail: b-doka@online.debryansk.ru, тел. (0832) 41-56-91

Екатеринбург

ЗАО «Урал-Пресс» www.ural-press.ru, тел.: (343) 375-7920, 375-8071

Иркутск

ЗАО «ЦФЭИ» e-mail: cfei@irk.ru, тел. (3952) 25-0121

Казань

ООО «Агентство Коммерсантъ-курьер» e-mail: komcur@komcur.ru, тел. (8432) 91-0990

Красноярск

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: laska@post.kts.ru, тел. (3912) 65-1805
ООО «Начало дня» тел. (3912) 21-50-88
ИП Багаев Ю.С. тел.: (3912) 40-9627, 27-2362, 29-6449

Калининград

ООО «Инок-пресс» e-mail: press@inok.ru, тел.: (0112) 77-7155, 70-8056
ООО «Пресса-Подписка» e-mail: podpiska@pressa.gazinter.net, тел. (0112) 46-0273

Киров

ООО «Деловая пресса» тел.: (8332) 40-5548, 40-5519
ООО «Вятка-Инфо 2003» e-mail: vyatkainfo@Kirovcity.ru, тел. (8332) 50-3660

Липецк

ООО «Л-БИТ» e-mail: kodeks@lipetsk.ru, тел.: (0742) 431-734, 436-440

Набережные Челны

ООО «Дайджест» e-mail: digest_ltd@mail.ru, тел. (8552) 53-90-24

Нижний Новгород

ООО «Бизнес-пресс Курьер» www.bpk.ru, тел. (8312) 28-1014
ООО «Агентство «С-Медиа» e-mail: s-media@sinn.ru, тел. (8312) 17-9580
ООО «Пресс-Центр» e-mail: volga301@yandex.ru, тел.: (8312) 65-7094, 12-0313

Новосибирск

ООО АП «Медиа-Курьер» e-mail: m_kurier@podpiska.su, тел.: (3832) 12-5721, 11-9059
ООО «Мегапресс» e-mail: novpress@online.nsk.su, тел. (3832) 46-5361
ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: podpiska.nsk@rambler.ru, тел. (3832) 92-7941
ООО «Периодика» тел.: (383-2) 69-0095, 27-7282

Омск

ООО «ТРИЭС-Регион» e-mail: trade@kurs.omskcity.com, тел.: (3812) 53-4072, 36-2884
Агентство «Ермак-пресс» e-mail: ermak-press@mail.ru, тел./факс (3812) 58-07-19

Пермь

ООО «Коммерсант-Курьер» e-mail: komkur@perm.ru, тел.: (342) 40-8968, 40-8970
ООО «Агентство Парма-пресс» e-mail: parma-press@permonline.ru, тел.: (342) 260-2295, 260-2440

Самара

ООО «АДИ ЭЖ Самара» e-mail: igsamara@newmail.ru, тел. (8462) 78-57-58

Саратов

ЗАО АДИ «Орикон-С» e-mail: oricon-s@overta.ru, тел. (8452) 52-4436

Санкт-Петербург

ООО «Северо-Западное агентство Прессинформ» e-mail: press@crp.spb.ru, тел. (812) 335-97-52

Тольятти

ООО «Агентство Деловая Пресса» e-mail: adp@a-d-p.ru, тел.: (8482) 22-4760, 22-2908

Томск

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: sph-zakaz@rambler.ru, тел. (3822) 22-3127

Челябинск

ООО «Южноуральская почта» e-mail: pochta@chel.surnet.ru, тел.: (3512) 62-9003, 62-9005
ООО «Альтернатива» тел.: (3512) 65-0948, 316-1258

Список альтернативных подписных агентств на сайте журнала «Секрет фирмы» www.sf-online.ru

**Ответственность за доставку по Российской Федерации несут альтернативные агентства

ПОДПИСКА В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО И ДАЛЬНОГО ЗАРУБЕЖЬЯ

ЗАО МК «Периодика» e-mail: info@periodicals.ru, тел. (495) 281-9763

ПЯТЬ ПРИМЕРОВ

Чем оборачиваются коммерческие инициативы

Активное продвижение нового продукта или услуги иногда приносит компаниям не только новые прибыли, но и серьезные проблемы.



№

1 Допрыгались

Сумасшедший успех сумасшедшего лягушонка (Crazy Frog) — анимационного персонажа, придуманного шведом Эриком Вернkvистом, — стал проблемой для продавцов рингтонов. Германская компания Jamba!, купившая права на использование образа Crazy Frog, в 2004 году начала продавать рингтоны с криками лягушонка. За последующий год этот рингтон скачали на свои телефоны 11 млн человек. Но агрессивное продвижение Crazy Frog привело к тому, что немецкий телеканал MTV

в январе этого года отказался от рекламы любых рингтонов в прайм-тайм, поскольку его завалили жалобами зрители, уставшие от лягушачьей «песни». А некорректная продажа Crazy Frog в Великобритании, когда одним и тем же заказчикам рингтон отправляли по несколько раз, и вовсе спровоцировала спад интереса к услуге. Британские аналитики прогнозируют, что в 2006 году оборот местного рынка рингтонов снизится на 10%. □

Горе от Smart. В 1998 году концерн DaimlerChrysler вывел на европейский рынок компактный автомобиль Smart. Новинка пользовалась хорошим спросом — например, в 2000 году ее сбыт вырос на 26%. Через три года продажи Smart неожиданно встали. Но компания тем не менее продолжала наращивать выпуск автомобилей, что привело к перепроизводству. В 2005 году убытки от Smart превысили \$700 млн. DaimlerChrysler оказался в ловушке: конкуренты сейчас продают автомобили этого класса дешевле, но снижение цен на Smart только увеличит убыточность проекта. □

№

№

Врагу на пользу. Увлечшись продвижением платформы PCI Express, корпорация Intel в прошлом году снизила объемы производства ряда микросхем в пользу более дорогих чипсетов. На рынке компьютерных компонентов возник дефицит микросхем для недорогих устройств, и производители материнских плат увеличили закупки у ближайшего конкурента Intel — компании AMD. В результате доля Intel на рынке процессоров к концу 2005 года сократилась с 82,2% до 80,8%, а доля AMD выросла с 16,2% до 17,8%. AMD даже осмелилась заявить о намерении увеличить свою долю до 30%. □

№

5 Медицина здесь бессильна.

Московская страховая компания (МСК), обладающая лицензиями на 84 вида страховых услуг, в 2004 году увеличила свою активность в области добровольного медицинского страхования. Доля ДМС в портфеле компании, разумеется, выросла, но при этом неадекватно увеличился объем выплат по этой услуге — в 18 раз, достигнув 6% общей суммы произведенных выплат. Для сравнения: выплаты по страхованию имущества у МСК выросли в два раза. Общий объем собранных компанией премий также увеличился почти вдвое. Благодаря этому МСК и сумела оперативно урегулировать убытки. □



REUTERS

Забивание клина. Многочисленные ограничения рекламы и потребления пива в России были спровоцированы рекламной кампанией пива «Клинское», стартовавшей в конце 2000 года. Владеющая брэндом компания Sun Interbrew первой среди конкурентов стала продвигать пиво для молодежной аудитории. Спустя несколько месяцев главный санитарный врач России Геннадий Онищенко, возмущенный «направленной на восприимчивую молодежь» рекламой, призвал депутатов ограничить активность пивоваров. Принятые с тех пор поправки к различным законам не вызвали, как ожидалось, спада продаж пива. Тем не менее дневного телеэфира пивовары лишились. □

№

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

(в продаже с 6 февраля)

Частная практика

Кто разрушает корпорации в России?
«Секрет фирмы» представляет главных
корпоративных захватчиков

Розничная сеть «Пятерочка» первой среди российских ритейлеров вышла на западную биржу и первой же пережила глобальное падение стоимости акций. Очевидно, механизм «Пятерочки» дал сбой

Сотовый оператор МТС всегда предпочитал органическому росту сделки M&A. Эта стратегия сделала МТС лидером российского рынка, но в конечном итоге привела компанию к управленческому кризису

лаборатория

Маркетологи играют ключевую роль в компаниях, работающих на потребительских рынках. «Секрет фирмы» провел масштабное исследование, чтобы установить имена самых влиятельных в России брэндостроителей

а также каждую неделю:
главные деловые события;
практика лучших российских компаний;
самые заметные отставки и назначения

Секрет Фирмы



**Лучшие компании делятся с нами
своими секретами**
**Мы делимся с ними секретами
других лучших компаний**

