

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 07 (46) 24 ФЕВРАЛЯ — 29 ФЕВРАЛЯ 2004

www.sf-online.ru



Защита от потери лица

От чего спасает компанию положительная репутация **с10**

Какие брэнды создаются в обход всех правил **с28**

Кому финансисты доверяют деликатные операции **с43**

Что не нравится вашим сотрудникам **с40**



продолжаем разговор

форумы на www.sf-online.ru

«В странах с развитой экономикой налогоплательщик имеет право минимизировать налоговые выплаты в рамках существующего законодательства. Ведь хорошая бизнес-практика заключается в снижении затрат, а налог — расходная статья для предприятия. Более того, снижение налоговой суммы в рамках закона — это то, чего ожидают от компании ее акционеры»



18 РАЗГОВОР НОМЕРА

Секрет фирмы

24 февраля – 29 февраля №07 (46)

главные темы:

[МЕНЕДЖМЕНТ] 10

«Вы вносите депозит в банк, а когда возникает недостаток в средствах, можете свои деньги оттуда взять. Так же и с репутацией. Вы инвестируете в нее свободные средства, чтобы в случае кризиса воспользоваться накопленным»

[МАРКЕТИНГ] 28

«В качестве звезд балета выступала „пилотажная группа" — водители-испытатели. Под музыку Шостаковича, Чайковского и „Тату" трактористы слегка надкалывали яйца, забивали гвозди, закрывали спичечные коробки»

[ПЕРСОНАЛ] 40

«Не стоит проводить эти исследование в моменты эмоционального подъема — сразу после каникул или выдачи зарплаты. Лучший фон для правильной диагностики критических точек — стандартная рабочая ситуация»

[ФИНАНСЫ] 43

«Хотя ни одна сделка до закрытия не дошла, интерес к таким операциям достаточно большой. Опыт Европы показывает: даже когда все условия этому препятствуют, кто-то заинтересованный придумывает рабочую схему»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

36 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Необходимо, наконец, понять, кто является основным покупателем ГУМа — приезжие из российских регионов, иностранные туристы или москвичи»



ДАРЬЯ КАРАУЛИК

62 УЧЕБНЫЙ КУРС

«В британских школах более доброжелательная атмосфера, не слишком выражено соперничество слушателей и желание „утопить“ коллегу во время, например, командной работы»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 06** КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 09** БОЛЬНОЙ ВОПРОС
- 24** КОМПАНИИ
- 38** ЛЮДИ
- 82** ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

[МЕНЕДЖМЕНТ]

- 10** **Депозит доверия**
Почему российские компании в последнее время так заботятся о своей репутации

[ЛИДЕРЫ]

- 18** **«Аура секретности — это традиция страны»**
Управляющий партнер PricewaterhouseCoopers Ричард Баски о специфике российского рынка

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

[МАРКЕТИНГ]

- 28** **Брэнд на гусеницах**
На Западе в сфере b2b брэнд компании имеет большее значение, чем брэнд продукта. В России, где имидж производителей порой вызывает неоднозначные чувства, все бывает по-другому

[МЕНЕДЖМЕНТ]

- 36** **ГУМ проблем**
Главный универсам страны, совсем недавно сменивший владельца,

нуждается в серьезном изменении концепции и особых управленческих подходов

ЛАБОРАТОРИЯ

[ПЕРСОНАЛ]

- 40** **Неудовлетворен — значит опасен**
Какие вопросы нужно задавать сотрудникам компании, чтобы понять, что мешает им работать

[ФИНАНСЫ]

- 43** **Денежный спецназ**
В современном мире именно эти компании выполняют самые деликатные поручения финансистов

БИЗНЕС-ШКОЛА

[УЧЕБНЫЙ КУРС]

- 62** **Школьный балл**
Какие западные бизнес-школы предпочитают сегодня российские студенты

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА**СПЕЦИАЛЬНЫЕ ОБЗЕРЕНИЯ**

- 47** **В ПЕРЕВОДЕ НА РУССКИЙ**
Лучшие статьи из strategy+business, Inc. Magazine и MIT Sloan Management Review

ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ

Тенденции рынка рекламы и медиа

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
№ 07 (46) 24 ФЕВРАЛЯ — 29 ФЕВРАЛЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

Редакция

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР
МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК
ИРИНА БОРИСОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР
АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ
ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

БИЛЬД-РЕДАКТОР
МАРИЯ УЖЕК

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ
ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
(«Бизнес — практика»)
АЛЕКСАНДР КОНДРАТЬЕВ
(«Бизнес — технологии»)

**РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ
ОБОЗРЕНИЙ**
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

ОБОЗРЕВАТЕЛИ
ЕВГЕНИЙ НАРАСЮК
СЕРГЕЙ КАШИН
СТАНИСЛАВ МНЫХ
ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ
НИКОЛАЙ ДИЦМАН
ЕЛЕНА ЖЕЛОБАНОВА
ЮЛИЯ ИПАТОВА
НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА
НАТАЛЬЯ ОБУХОВА
ТАТЬЯНА ТКАЧУК

**ТЕМАТИЧЕСКИЕ
СТРАНИЦЫ**
«ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ»
ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор)
АНДРЕЙ ШЕРМАН
КОНСТАНТИН ПРОКШИН

ДИЗАЙНЕР
ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ФОТОГРАФ
ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР
ВЕРА СЕРПОВА

КОРРЕКТОРЫ
ЕЛЕНА ВОЙНАКОВИЧ
ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

ОБЛОЖКА
АЛЕКСАНДР АРХУТИК

ФОТОМАТЕРИАЛЫ

AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, «КОММЕРСАНТЪ»

Коммерческие службы

ИЗДАТЕЛЬ
ЮРИЙ КАЦМАН

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ЮРИЙ КАЛАШНОВ

**ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
И РЕКЛАМЕ**
ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
МАРИНА ХРУЩЕВА
(руководитель)

ТАТЬЯНА АБАКУМОВА
ЮЛИЯ БАРКОВА
ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА

ЕКАТЕРИНА ГОРШКОВА
ЕВГЕНИЙ ЗИНЧЕНКО
ОЛЬГА КАЛАШНОВА

ОЛЬГА КАНЕВСКАЯ
НАТАЛЬЯ ХОЛЛОВА
ЕВГЕНИЯ ХРИСТИЧ

СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ
ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ
(руководитель)

АННА ДАНИЛОВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION
ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО
(руководитель)

ОЛЬГА БЕСКИНА

ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА
ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

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

ВЛАДИМИР
ДОЛГОВ, РАПОПОРТ
ИГОРЬ ДЕМЧЕНКО
АЛЬБИНА ШИРИНСКАЯ

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ
МАРИНА СЕМЕНОВА
АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

МАРКЕТОЛОГ-АНАЛИТИК
НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА

**СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ
РЕКЛАМЫ**
ТЕЛ. (095) 771-6184,
771-6185 (ТЕЛ./ФАКС),
E-MAIL:
RECLAMA@SF-ONLINE.RU

УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ
БИЗНЕС-АГЕНТСТВО
ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ
ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

ПЕЧАТЬ

ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022 МОСКВА, СТОЛЫРНЫЙ ПЕР., Д. 3, КОРП. 34
ТИРАЖ КОМПОЗИЦИОННОГО ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

Для писем и звонков

**АДРЕС РЕДАКЦИИ,
ИЗДАТЕЛЯ
И УЧРЕДИТЕЛЯ**

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

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

E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU
INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU

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**

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ
РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ
МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ.
СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 ОТ 26.12.2003 Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17400 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА
«РОСПЕЧАТЬ» И МОСПОЧТАМТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ
КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ:
ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ
ПРАВОВую СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

Microsoft **КОМПАНИИ** **ParaType**

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

«Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обзоры:

РЫНОК ТРУДА, ВАКАНСИИ, БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ	01.03.04
БАНКОВСКИЕ И СТРАХОВЫЕ УСЛУГИ ДЛЯ БИЗНЕСА	09.03.04
КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ В МОСКВЕ	09.03.04
ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	16.03.04

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

телеканал

РБК

БИЗНЕС - ТЕЛЕВИДЕНИЕ

Как настроиться на телеканал РБК

НТВ-плюс



Если в «Меню» нет телеканала **РБК**, включите рекламно-информационный канал «НТВ-Плюс», чтобы получить информацию для настройки Вашего ресивера.

Если на канале «НТВ-Плюс» Вы не смогли найти необходимую информацию, Вы можете настроить свой ресивер вручную. Зайдите в «Меню» настройки каналов и заполните соответствующие поля параметрами телеканала РБК: **Частота:** 12456 Мгц, **Поляризация:** горизонтальная, **Скорость потока:** 27500 МСимв/с, FEC: 3/4. Введите эти данные (Enter). Список каналов обновится, и телеканал **РБК** будет добавлен в «Меню».

Диво-ТВ



Включите канал «Инфо-Диво»

Чтобы самостоятельно настроить декодер, зайдите в «Меню». Выберите «Настройки». Нажмите «Сброс». Затем настройте декодер заново, выбрав опцию «Автоматический поиск каналов». Декодер обновит список каналов. Сохраните новые настройки.

Космос-ТВ

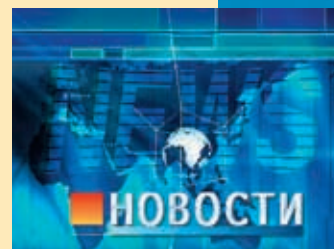
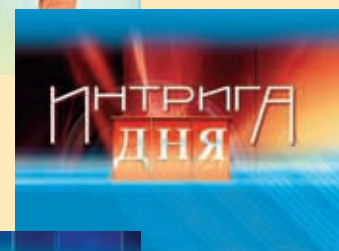


Если Вы подписаны на основной пакет каналов и имеете возможность принимать на свои декодеры цифровое телевидение, включите 62-й канал.

Комкор-ТВ



Абоненты «Комкор-ТВ» получают программы телеканала РБК в пакете «Столичный». Чтобы обновить список каналов, зайдите в «Меню» и выберите опцию «Автоматическая настройка». Сохраните новые настройки.



Подключение к новому деловому телеканалу **РБК** осуществляется **БЕСПЛАТНО**
Информация о подключении по телефону: **363-0303**

Акции в обмен на свободу

ЮКОС

Разбирательство вокруг ЮКОСа наконец дошло до стадии, которую эксперты прогнозировали еще в самом начале конфликта. Основные акционеры этой нефтяной компании Леонид Невзлин, Владимир Дубов и Михаил Брудно объявили о готовности продать свои доли государству в обмен на освобождение из тюрьмы Михаила Ходорковского, Платона Лебедева и Алексея Пичугина. Речь идет о пакете акций, который оценивается в \$14,6 млрд. Такое самопожертвование опальные владельцы ЮКОСа объясняют тем, что люди для них гораздо ценнее, чем деньги. Впрочем, передать свои акции государству акционеры нефтяной компании готовы лишь в том случае, если им предоставят гарантии освобождения заключенных.

Тем не менее до сих пор идея обменять акции на свободу соратников не вызвала горячего одобрения со стороны властей. Скорее совсем наоборот. Так, Генпрокуратура не только заявила, что «не собирается реагировать на это предложение, абсурдное как с правовой точки зрения, так и с моральной», но и почти сразу же расширила объем обвинений, предъявленных Платону Лебедеву. Теперь ему инкриминируют еще один эпизод — присвоение выручки от реализации апатитового концентрата на сумму свыше \$30 млн.

Такая реакция властей совершенно неудивительна — их быстрое согласие на подобную сделку выглядело бы по меньшей мере странно. И, скорее всего, по мнению экспертов, этот обмен все-таки произойдет, но постепенно и через посредников, как это уже было в случае с СИБУРОм и «Медиа-Мостом». Так, в 2002 году экс-президент СИБУРа Яков Голдовский был выпущен из тюрьмы в обмен на передачу «Газпрому» своей доли в этом нефтегазохимическом холдинге. А в 2000 году Владимир Гусинский согласился отдать свои акции медиа-группы все тому же газовому монополисту, получив взамен свободу и безопасность для себя и партнеров. Впрочем, недавнее прекращение другого

Разбирательство вокруг ЮКОСа дошло до стадии, которую эксперты прогнозировали еще в самом начале конфликта.

Леонид Невзлин, Владимир Дубов и Михаил Брудно объявили о готовности продать свои акции государству в обмен на освобождение из тюрьмы Михаила Ходорковского, Платона Лебедева и Алексея Пичугина.

Генпрокуратура назвала это предложение «абсурдным», а также расширила объем обвинений, предъявленных Лебедеву.



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ. «Ъ»

Леонид Невзлин готов расстаться со своими акциями ЮКОСа ради освобождения Ходорковского и Лебедева

уголовного дела — против сотового оператора «Вымпелком» — спустя всего десять дней после его возбуждения свидетельствует о том, что время паковать чемоданы все-таки еще не наступило. Государство пока готово решать споры с крупным бизнесом и малой кровью.

Дело о налогах

ПОВОРЫ

Завершающий этап налоговой реформы, как выясняется, мало что даст бизнесу с точки зрения снижения налогового бремени. Рядовым же гражданам вообще придется платить больше. Так, на недавней встрече глав Минфина и Минэкономразвития Алексея Кудрина и Германа Грефа с премьер-министром Михаилом Касьяновым было принято реше-

ние с 2005 года к 13 процентной ставке подоходного налога добавить еще 4%, которые будут уходить на индивидуальные пенсионные счета. Это, кстати, нарушает давнее обещание Владимира Путина о том, что ставка в 13% изменяться не будет ни в коем случае. Правда, как заявил Греф, если данный вариант будет реализован, из подоходного налога вычтут 2%. То есть в конечном итоге налог составит 15%. Кроме того, по всей видимости, спецсчета для уплаты НДС все-таки будут введены, хотя некоторые участники рынка и прогнозировали обратное. Пока остается открытым вопрос о компенсации, которая может быть предложена бизнесу для снижения негативного эффекта от этого шага. Не исключено, что ставка НДС может быть снижена с нынешних 18% до 15–16%. Тем не менее, как уверяют эксперты, даже при таком раскладе издержки бизнеса вырастут значительно. Из приятных новостей — Минфин, Минэкономразвития и премьер-министры сошлись во мнении по поводу снижения единого социального налога. Согласно достигнутому договоренностям, ставка ЕСН будет уменьшена и составит для большинства предприятий 19,5% вместо нынешних 35,6%. Зато конкретного решения премьеру Касьянову с министрами не удалось выработать по поводу увеличения налоговой нагрузки на нефтяной сектор. Пря-



АЛЕКСЕЙ КУДРИН. «Ъ»

Герман Греф согласился на увеличение подоходного налога и введение НДС-счетов



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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
РАБОЧАЯ ГРУППА ПОД РУКОВОДСТВОМ ЗАМГЛАВЫ АДМИНИСТРАЦИИ ПРЕЗИДЕНТА ИГОРЯ ШУВАЛОВА ПОДГОТОВИЛА КОНЦЕПЦИЮ ПОПРАВOK В НАЛОГОВЫЙ КОДЕКС, СОГЛАСНО КОТОРЫМ НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ ОТ ИПОТЕЧНЫХ ЦЕННЫХ БУМАГ МОЖЕТ БЫТЬ СНИЖЕН С 24% ДО 6%. ЭТО НОВОВВЕДЕНИЕ ПОЗВОЛИТ В ПЕРСПЕКТИВЕ ПОНИЗИТЬ СТАВКИ ПО ИПОТЕЧНЫМ КРЕДИТАМ	3,00
МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ПОДГОТОВИЛО ПРОЕКТ ЗАКОНА, ПО КОТОРОМУ ВСЕ ВЕДОМСТВЕННЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ БУДУТ ПРОХОДИТЬ НЕЗАВИСИМУЮ ЭКСПЕРТИЗУ, КОТОРАЯ ПОКАЖЕТ, НЕ УЩЕМЛЯЮТ ЛИ ОНИ ПРАВА КОМПАНИЙ. НЕЗАВИСИМЫМИ ЭКСПЕРТАМИ БУДУТ ПРЕДСТАВИТЕЛИ РАЗЛИЧНЫХ ДЕЛОВЫХ АССОЦИАЦИЙ	2,64
ИНДЕКС РТС ДОСТИГ НОВОГО ИСТОРИЧЕСКОГО МАКСИМУМА — 654 ПУНКТА	2,50
ВСЕМИРНЫЙ БАНК В 2005 ГОДУ ПЛАНИРУЕТ ПРЕДОСТАВИТЬ РОССИИ КРЕДИТ ОБЪЕМОМ \$300 МЛН НА РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТА «РАЗВИТИЕ КРЕДИТОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМИ РОССИЙСКИМИ БАНКАМИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РЕГИОНАХ РФ»	2,21
СОГЛАСНО НОВЫМ ПОПРАВКАМ В НАЛОГОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО, КОТОРОЕ ДОЛЖНЫ ВНЕСТИ В ПРАВИТЕЛЬСТВО МИНФИН И МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ, С 2005 ГОДА СТАВКА ПОДОХОДНОГО НАЛОГА МОЖЕТ ВЫРАСТИ ДО 17%, А СТАВКА ЕСН ДЛЯ БОЛЬШИНСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ СНИЗИТСЯ С 35,6% ДО 19,5%. КРОМЕ ТОГО, ПЛАНИРУЕТСЯ ВВЕСТИ СПЕЦСЧЕТА ДЛЯ УПЛАТЫ НДС, НО ОДНОВРЕМЕННО СНИЗИТЬ НДС ДО 15%.	1,93
ПРЕКРАЩЕНО УГОЛОВНОЕ ДЕЛО, ВОЗБУЖДЕННОЕ ПРОТИВ «ВЫМПЕЛКОМА» В СВЯЗИ С НЕЗАКОННОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	1,64
ЧЕРЕЗ ДВЕ НЕДЕЛИ ДЕПУТАТЫ НЕ СМОГУТ ПРИНЯТЬ НИ ОДНОГО ЗАКОНОПРОЕКТА БЕЗ ОДОБРЕНИЯ СПЕЦИАЛЬНОГО АНТИКОРРУПЦИОННОГО ОТДЕЛА ГОСДУМЫ	1,43
АКЦИОНЕРЫ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ ЮКОС ЛЕОНИД НЕВЗЛИН, ВЛАДИМИР ДУБОВ И МИХАИЛ БРУДНО ОБЪЯВИЛИ О СВОЕЙ ГОТОВНОСТИ ОБМЕНЯТЬ СВОИ ДОЛИ НА ОСВОБОЖДЕНИЕ ИЗ ТЮРЬМЫ МИХАИЛА ХОДОРКОВСКОГО, ПЛАТОНА ЛЕБЕДЕВА И АЛЕКСЕЯ ПИЧУГИНА	-0,21
ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ЦБ АНДРЕЙ КОЗЛОВ ЗАЯВИЛ, ЧТО СТАВКА ОТЧИСЛЕНИЙ БАНКОВ В ФОНД ОБЯЗАТЕЛЬНОГО РЕЗЕРВИРОВАНИЯ, НЕВЗИРАЯ НА ВСЕ ОБЕЩАНИЯ О ЕЕ СНИЖЕНИИ, ОСТАНЕТСЯ НЕИЗМЕННОЙ — 7% ПО ВКЛАДАМ ФИЗИЧ. И 10% ПО ВКЛАДАМ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ	-1,14

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ	
1	АБОВ ЕВГЕНИЙ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА «ПРОФ-МЕДИА»
2	БАБАЕВ ИГОРЬ, ПРЕЗИДЕНТ АПК «ЧЕРКИЗОВСКИЙ»
3	БУЯНОВ АЛЕКСЕЙ, ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АФК «СИСТЕМА»
4	ВАРДАНЫАН РУБЕН, ПРЕЗИДЕНТ «ТРОЙКИ ДИАЛОГ»
5	ВИНОГРАДОВ АЛЕКСАНДР, ПРЕЗИДЕНТ «ГОЛДЕН ТЕЛЕКОМ»
6	ДМИТРИЕВ КИРИЛЛ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «ДЕЛЬТА КАПИТАЛ»
7	КОНЕВА ЕЛЕНА, ГЕНДИРЕКТОР КОМКОН
8	ЛИТОВЧЕНКО СЕРГЕЙ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ
9	МАКУШИН ВИКТОР, ПРЕЗИДЕНТ МАИР
10	МЕЛАМЕД ЛЕОНИД, ГЕНДИРЕКТОР РОСНО
11	МИРИМСКАЯ ОЛЬГА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «РУССКОГО ПРОДУКТА»
12	МОРДАШОВ АЛЕКСЕЙ, ГЕНДИРЕКТОР «СЕВЕРСТАЛИ»
13	ОКУЛОВ ВАЛЕРИЙ, ГЕНДИРЕКТОР «АЭРОФЛОТА»
14	ПИСАРСКИЙ ИГОРЬ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «Р.И.М.»
15	ТЫНКОВАН АЛЕКСАНДР, ПРЕЗИДЕНТ «М.ВИДЕО»
16	ЮРЦВАЙГ ДМИТРИЙ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АЛЬФА-БАНКА



Елена Конева,
генеральный директор
КОМКОН

«Про подобные истории даже неинтересно слушать»

— Отречение от акций — новое веяние среди олигархов. Самоотверженное предложение акционеров ЮКОСа, отказ Ходорковского обрести свободу такой ценой — эпатажная PR-акция, которая слишком правдоподобна, чтобы воспринимать ее с улыбкой. Внезапное возбуждение либо прекращение уголовных дел по поводу «обнаруженных» нарушений прошлых лет — еще одна модная тенденция. Эти процессы становятся рутинной частью бизнес-конкуренции. К сожалению, подобные истории повторяются с такой частотой, что про них даже неинтересно слушать и пытаться понять, кто, когда, кому и за что. Сегодня бизнес так и не осознал своих классовых интересов, и, кооперируясь со всеми подручными структурами, пытается достичь своих целей любой ценой. Отказ от снижения ставки отчислений банков в Фонд обязательного резервирования, невзирая на все обещания по ее сокращению, не радует. Запугивание этих ставок стоит в одном причинно-следственном ряду со снижением процентов по кредитам и сокращением начислений по депозитам. А ведь кредитование — это очень важный ресурс для развития малого и среднего бизнеса, являющегося экономической основой для формирования среднего класса, который в свою очередь смягчает имущественное расслоение и социальное напряжение и приводит к развитию потребительского рынка, торговли и производства.

Предполагаемое снижение налога на прибыль от ипотечных ценных бумаг с 24% до 6% — хороший замысел. Снижение ставок делает эту форму приобретения жилья более массовой, а увеличение доли пользователей кредитов позволит без дополнительного нагружения по государственному финансированию муниципального жилья решить жилищную проблему социально активному населению. Рост подоходного налога, снижение ЕСН и НДС — весьма значимое событие. НДС — деньги не наши, а государственные, поэтому пусть они поступают по назначению. Благодаря этому шагу ценообразование станет более прозрачным. Снижение ЕСН для меня как работодателя, который без лукавства говорит с работником о зарплате «нетто», естественно, выгодное мероприятие. Однако уверенности в том, что пройдет комплекс изменений, а не только увеличится подоходный налог, у нас пока нет.

мое изъятие сверхдоходов нефтяников путем резкого повышения пошлин на вывоз нефти и увеличения ставки налога на ее добычу, за которое выступает Минфин, никак не вяжется с идеей дифференциации налога на добычу, предлагаемой ведомством Грефа и, более того, поддерживаемой президентом. Первоначально все эти законодательные инициативы должны были быть приняты на заседании правительства уже 26 февраля. Однако вскоре после встречи с премьером Герман Греф заявил, что вопросы налоговой реформы будут рассмотрены правительством только во второй половине марта — как раз после президентских выборов. До этого момента чиновники, видимо, просто не рискнут принимать довольно непопулярные для широких электоральных масс законы. К тому же все эти налоговые законопроекты планируется обсудить на ближайшей встрече Касьянова с представителями РСПП, которые могут попытаться повлиять на итоговое решение правительства.

Законы поставят на контроль

ИНИЦИАТИВА

Чиновники и законодатели в очередной раз предпринимают попытки защитить бизнес от бюрократии и коррупции. То есть, по сути, от самих себя. Для начала Минэкономразвития составило законопроект, согласно которому любое ущемление прав российских компаний со стороны министерств и ведомств будет тщательно отслеживаться независимыми экспертами в лице представителей деловых ассоциаций. По замыслу Минэкономразвития, эти эксперты будут анализировать все нормативные акты, создаваемые чиновниками, и обсуждать возникающие у них вопросы и претензии с авторами документов на заседаниях экспертно-консультативных советов при правительстве. Независимую экспертизу будет контролировать специальный федеральный орган, а в случае принятия нормативного акта без одобрения экспертов провинившимися чиновниками будет заниматься суд. А в Госдуме по поручению ее спикера Бориса Грызлова уже

Чиновники и законодатели в очередной раз предпринимают попытки защитить бизнес от бюрократии и коррупции. То есть, по сути, от самих себя.

Минэкономразвития выпустило законопроект, согласно которому любое ущемление прав российских компаний со стороны министерств и ведомств будет отслеживаться независимыми экспертами — представителями деловых ассоциаций.

А в Госдуме создадут специальный отдел по анализу законопроектов на предмет их коррупционности.

в марте будет создан специальный отдел по анализу законопроектов на предмет их коррупционности. И без разрешения этого отдела ни один документ не уйдет на обсуждение к депутатам. Состав этого антикоррупционного подразделения пока не определен, но имя его руководителя будет названо уже в самое ближайшее время. Представители российского инвестиционного рынка называют подобные инициативы полумерами, которые едва ли смогут серьезно способствовать появлению разумных законов. Эти шаги делаются для сглаживания

неминуемых промахов прокремлевски настроенной Госдумы, в которой отсутствует оппозиция, способная воздействовать на принятие действительно эффективных законодательных актов.

Бизнесу дадут денег

ПОДДЕРЖКА

В скором времени российские предприниматели смогут получить серьезную финансовую подпитку. Причем деньги на развитие будут выделены как крупному, так и среднему и малому бизнесу. Всемирный банк объявил о том, что планирует

предоставить России кредит объемом \$300 млн на реализацию проекта «Развитие кредитования региональными российскими банками малого и среднего бизнеса в регионах РФ». В настоящее время уточняются детали проекта, а воплотить в жизнь его будут уже в следующем году. Тогда же Минфин РФ должен включить этот кредит в программу внешних заимствований России, а возвращать средства планируется в течение 17 лет с начала финансирования. На конкурсной основе будут отобраны 12–13 «пилотных» российских регионов, где бизнесмены получат финансовую помощь. А о финансовых проблемах более крупного российского бизнеса, работающего, в частности, в промышленном секторе, задумалась ТПП во главе с Евгением Примаковым. И в итоге придумала создать новую масштабную структуру — Внебюджетный ссудный фонд промышленности. Средства фонда предполагается инвестировать в отечественную промышленность. Причем суммы будут весьма немалые — по замыслу инициаторов, в этот фонд может поступать до \$60 млрд ежегодно. Именно столько инвестиций, по мнению ТПП, в настоящее время не хватает отечественной промышленности. Внебюджетный фонд планирует наполнять за счет золотовалютных резервов, которые в последнее время увеличиваются ускоренными темпами и сейчас составляют более \$84 млрд. Кроме того, в него могут пойти средства, полученные от увеличения налогообложения сырьевого сектора, и часть денег, накопленных Пенсионным фондом. Хотя сами авторы идеи заранее признают, что убедить правительство расстаться с этими деньгами будет крайне нелегко. Сейчас идея создания фонда находится на стадии формулирования: разрабатываются приоритетные направления расходования денег, определяется степень участия в его управлении отраслевых промышленных объединений и ТПП, а также порядок реализации средств. Как надеются инициаторы, работа будет завершена к осени этого года, после чего законопроект попадет в Госдуму. **сф**

[БОЛЬНОЙ ВОПРОС]

ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ АКЦИОНЕРОВ ЮКОСА ЛЕОНИД НЕВЗЛИН СДЕЛАЛ НЕОЖИДАННОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ. ПО ЕГО СЛОВАМ, ОН И ДВА ДРУГИХ АКЦИОНЕРА НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ МИХАИЛ БРУДНО И ВЛАДИМИР ДУБОВ ГОТОВЫ ПРОДАТЬ ГОСУДАРСТВУ СВОИ АКЦИИ В ОБМЕН НА СВОБОДУ ТОВАРИЩЕЙ — МИХАИЛА ХОДОРКОВСКОГО, ПЛАТОНА ЛЕБЕДЕВА И АЛЕКСЕЯ ПИЧУТИНА. А ВЫ РАДИ ЧЕГО ПОЖЕРТВОВАЛИ БЫ СВОИМ БИЗНЕСОМ?

АНДРЕЙ ГУСЕВ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ COMPUTER
MECHANICS:

— Ответить на этот вопрос мне, как ни странно, очень легко. Впервые меня озадачили им много лет назад, когда с периодичностью раз в неделю приходили разные люди, которые представлялись по-разному: братками, специализированными охранными фирмами и т. д. Именно тогда я раз и навсегда ответил для себя на этот вопрос. Первая причина, которая заставит меня это сделать, — любой намек на угрозу моей семье. Я имею в виду не только физическую угрозу, но безопасность моих близких в целом. Вторая причина связана с морально-этическими нормами, поступиться которыми я при любых обстоятельствах не готов.

КОНСТАНТИН ПОПОВ,
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «РУССКОЙ
ВИНО-ВОДОЧНОЙ КОМПАНИИ»:
— На мой взгляд, отказ от собственного бизнеса может быть мотивирован лишь стремлением к максимальной самореализации, когда возникает желание управлять более масштабным и крупным предприятием, совершенствуясь как личность и профессионал.

ВЛАДИМИР САМОХИН,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «РОКОЛОР»:
— Как ни удивительно, но через несколько лет мы вполне осознанно собираемся отказаться от своего бизнеса и перепродать его другим владельцам. В будущем нас ждет реа-

лизация новых интересных проектов. Собственно, такую цель мы ставили еще в самом начале пути. Поэтому здесь для меня все очевидно.

Отказ от бизнеса может произойти и в случае борьбы, конкурентной или любой другой. Если наш бизнес ожидают потрясения такого рода, мы готовы бороться до конца. По сути, бизнес и есть поле для сражений, где все друг другу улыбаются, но борются за свой куш.

Нашу компанию нельзя сравнивать ни с ЮКОСом, ни с подобными ей компаниями. Одно дело терять миллиарды, а другое — миллионы. Но акцио-

неры ЮКОСа поставлены в такие рамки, когда другого выбора у них просто не остается.

ДЕНИС КОВОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
СЕТИ КНИЖНЫХ МАГАЗИНОВ
«БУКВОЕД»:

— Я абсолютно точно мог бы отказаться от бизнеса, если бы возникли проблемы, затрагивающие мою семью. Это могут быть проблемы уголовного-юридического характера или физическое воздействие на моих близких. Кроме того, вполне вероятно, в будущем я мог бы продать свой бизнес за такие деньги, что работать

мне больше не захочется, а захочется отдыхать. Но во втором случае, учитывая свой возраст, я, скорее всего, продолжу заниматься каким-то другим бизнесом.

Если анализировать историю с ЮКОСом, то в разрезе государственной политики ситуация складывается весьма неоднозначная. Возможное перераспределение собственности мой бизнес вряд ли затронет. Я занимаюсь классическим бизнесом, где риски не так высоки и ущемление государственных интересов вряд ли произойдет.

ВЛАДИМИР РОМАНОВ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ
АКБ «ЭЛЕКТРОНИКА»:

— Ради общечеловеческих ценностей — семьи, детей, человеческой жизни, патриотического долга — можно и должно жертвовать. В моей жизни эти ценности появились до того, как я стал бизнесменом, поэтому они, конечно, приоритетнее бизнеса. Хотя задавать себе такой вопрос не слишком приятно.

ТИМУР ЕРГЕШЕВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ЛАУНЖ-КАФЕ POISON:

— Жертвовать чем-то означает испытывать состояние дискомфорта. А мне абсолютно комфортно в поле моей деятельности. Да и то, чем я занимаюсь, сложно назвать бизнесом. Это скорее стиль жизни, состояние души. Поэтому моя работа органично входит в мое личностное пространство и плавно перетекает в то, что называют смыслом жизни. **СФ**





VASIN.RU

[СТРАТЕГИЯ]

Управление репутацией — одно из наиболее модных направлений современного менеджмента. Ведь ни одно даже самое благополучное предприятие не застраховано от скандала. А любая негативная информация, будь то претензии потребителей, происки конкурентов, ошибки контролирующих структур или последствия природных катаклизмов, способны нанести существенный вред компании. Защитить бизнес можно лишь одним способом — сформировав положительную репутацию фирмы.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК, Марина СЕМЕНОВА

Депозит доверия

Репутацию невозможно потрогать руками, ее нельзя измерить так, чтобы не сомневаться в подлинности проведенных расчетов. Тем не менее компании по всему миру вкладывают миллионы долларов в то, чтобы создать себе доброе имя.

Принято считать, что истинная цена репутации выясняется только тогда, когда речь идет о продаже компании. Чем лучше у нее в этот момент репутация, тем дороже ее можно продать. Однако на самом деле преимущества положительной репутации компании ощущают на себе ежедневно. Во-первых, предприятие с хорошей репутацией может продавать свой продукт дороже, чем остальные. Потребитель готов переплачивать за товар или услугу, если он знает, что за этим стоит уважаемый производитель, гарантирующий ка-

чество предлагаемого продукта. Во-вторых, такое предприятие может дешевле, чем прочие участники рынка, «покупать» кадры: многие люди предпочитают работать в известных и уважаемых компаниях.

Исследование финансовой отдачи корпоративной репутации, проведенное австралийским профессором, автором книги «Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности» Грэмом Даулингом и его коллегой Питером Робертсом, выявило еще два преимущества благоприятного имиджа компании. Сравнив данные рейтинга 500 лучших и наиболее уважаемых компаний США, ежегодно составляемого американским журналом Fortune, за 1984 — 1995 годы с финансовыми показателями компаний за этот же период, ученые выявили взаимо-

«Вы инвестируете в репутацию свободные средства, когда в компании все хорошо, чтобы потом иметь возможность в случае кризиса воспользоваться тем, что успели накопить»

связь между репутацией фирмы и ее финансовыми возможностями. Выяснилось, что чем лучше репутация у компании, тем дольше период, на протяжении которого она получает максимальный доход от своей деятельности. И тем меньше времени такой компании нужно для того, чтобы достичь средних по отрасли финансовых показателей, например при запуске новых товаров или услуг.

Устранение разрыва

Естественно, чтобы воспользоваться преимуществами положительной репутации, необходимо такой репутацией обладать. А для этого нужно иметь четкое представление, какие именно характеристики компании, брэнда, топ-менеджмента необходимо развивать. Также следует учитывать, что при составлении образующих репутацию характеристик нужно учитывать и разнообразие целевых аудиторий, с которыми приходится сталкиваться компании. Для каждой из них ключевые факторы могут быть различными.

Илья Кузьменков, президент КГ «Кузьменков и партнеры», разделяет процесс построения репутации компании на несколько этапов. Изучение и выявление целевой аудитории — первый и один из основных этапов подготовки к формированию репутации. Подгрупп этой аудитории, как правило, бывает 10–15 (потребители, чиновники, сотрудники компании, журналисты, инвесторы, финансовые аналитики, представители экологических организаций и т. д.). Затем на основе фокус-групп, анкетирования и опросов выявляется, как представители этих подгрупп относятся к компании. И одновременно компания определяет, каким бы ей хотелось видеть отношение к себе каждой из подгрупп. Устранение разрыва

между реальностью и желаемым и является задачей, которую предстоит выполнить в процессе изменения имиджа компании. После этого остается определить инструменты выполнения задачи, с помощью которых информация о компании будет доноситься до целевых аудиторий (это и PR, и реклама, и презентации, и межличностное общение — например, с потенциальными инвесторами или чиновниками).

Запас прочности

Работа над формированием репутации не должна быть разовой. Заниматься этим вопросом необходимо на протяжении всего времени существования компании. Это создаст своеобразный депозит доверия. **Илья Кузьменков:** *Наш американский коллега Элвин Голин пропагандирует концепцию Bank of Trust — банк доверия, депозит доверия. Когда у компании все хорошо, она должна инвестировать в репутацию. Это удобно проиллюстрировать на примере банковских операций: вот вы вносите депозит в банк, и он там накапливается, а когда у вас появляется недостаток в средствах, вы можете свои деньги оттуда взять. Так же и с репутацией. Вы инвестируете в нее свободные средства, когда в компании все хорошо, чтобы потом иметь возможность в случае кризиса воспользоваться тем, что успели накопить.*

Правда, такой репутационный депозит далеко не всегда способен спасти компанию от обрушившихся на нее бед. Характерный пример — компания ЮКОС. Ее неоднократно признавали наиболее открытой, честной, стабильной и социально ответственной компанией, однако это не уберегло ее репутацию, когда против крупнейших акционеров нефтяного гиганта было возбуждено уголовное дело.

Сколько стоит репутация

Репутационный капитал понятие не только маркетинговое, не меньшее отношение оно имеет и к финансам. Рассчитать цену репутации для компании могут хорошо подготовленные бухгалтеры, но есть и организации, специализирующиеся именно на таких подсчетах. Причем разница между расчетами тех и других может быть существенна. Все дело в подходах.

В российских правилах бухгалтерского учета под репутацией понимается «разница между покупной ценой организации и стоимостью по балансу всех ее активов и обязательств».

По МСФО деловая репутация, или гудвилл (goodwill), представляет собой разницу между ценой, заплаченной за предприятие покупателями, и «справедливой стоимостью» (данная величина зачастую значительно отличается от простой стоимости всех активов фирмы). Оба метода дают четкую схему оценки делового капитала. Однако их недостаток заключается в том, что определить репутацию можно лишь после продажи фирмы. Кроме того, есть риск включить в цену репутации факторы, не имеющие прямого отношения к стоимости. Борис Фирсов, директор по развитию агентства «Михайлов и партнеры»: «У нас был случай, мы выступали консультантами при продаже „Коми ТЭК“ ЛУКОЙЛу. Стоимость активов предприятия была оценена в \$300 млн. Пакет акций оказался продан за \$500 млн, и речь шла вовсе не о репутации, а о богатейших месторождениях, лицензиями на которые обладает „Коми ТЭК“,

и о способности предприятия резко увеличить основные показатели в будущем».

Чтобы иметь возможность выяснять именно нематериальную цену компании, разработана экспертная оценка репутации. Это в большей степени маркетинговый, нежели финансовый подход, поскольку стоимость репутации определяется экспертами на основании разного рода методик и критериев. Так, корпорация Interbrand совместно с Brand Finance использует для оценки метод избыточных прибылей. Сначала рассчитывается доход, полученный компанией за счет брэнда (разница между реальной прибылью и доходами, которые можно получить, продавая небрэндированный товар). Потом полученная сумма умножается на специально рассчитанный коэффициент (включающий целый ряд критериев, таких как лидерство компании в отрасли, стабильность финансовых показателей и т. д.). Результат и есть цена брэнда, являющегося важной частью репутации.

Существуют и косвенные показатели, демонстрирующие уровень репутации предприятия. Скажем, данные рейтинга наиболее уважаемых компаний США Fortune-500 основаны на результатах опроса руководителей фирм и аналитиков, оценивающих компании по восьми параметрам: качество менеджмента и продукта, способность привлечь и удержать квалифицированные кадры, финансовая стабильность, эффективное использование активов, инвестиционная привлекательность, применение новых технологий, социальная ответственность и охрана окружающей среды.



Российские компании все чаще используют рискованную тактику: обнаружив в своем бизнесе слабые места, сами сообщают о них, не дожидаясь, пока это сделают другие

Гражданство в бизнесе

Участившиеся в последнее время разговоры о социальной ответственности бизнеса заставляют крупные компании при формировании своей репутации делать акцент на общественной значимости своей деятельности. ЛУКОЙЛ, например, принял социальный кодекс, в котором прописаны действия компании в сфере охраны и защиты труда, помощи инвалидам, в негосударственном пенсионном обеспечении своих работников, природоохранной деятельности, благотворительности и т. д. А «Норникель» активно проповедует политику корпоративного гражданства. Это подразумевает, что корпорация-гражданин использует свободные средства для нужд того региона, где находятся ее производственные мощности. Тем самым компания заботится не только о своих сотрудниках, но и о других жителях региона, расширяя круг лояльных к ней граждан. «Нас очень часто упрекают в том, что мы не участвуем в широкомасштабных благотворительных проектах, имеющих широкий резонанс во всей стране. Однако мы считаем приоритетной для себя разработку социальных программ для жителей Норильского промышленного района и Красноярского края. Расходы на эти программы сопоставимы с затратами на социальную поддержку собственных работников», — говорит замначальника управления общественных связей «Норникеля» Елена Ковалева.

Безусловно, разрабатывая подобные программы и вкладывая в них миллионы долларов, компании рассчитывают на вполне конкретную отдачу. Наличие благоприятного мнения о них как о социально ответственных экономических агентах, помогает компаниям взаимодействовать с разными общественными группами, например, с чиновниками. «Всем известно, что любая проверка всегда в состоянии обнаружить три-пять небольших нарушений практически в каждой компании. Однако степень наказания за эти нарушения может сильно варьироваться в зависимости от настроения контролирующих органов по отношению к компании», — заявил СФ представитель крупной металлургической компа-

КОРПОРАТИВНЫЕ ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ, ИМИДЖ И РЕПУТАЦИЯ

Источник: Г. Даулинг. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. М., 2003.



нии, пожелавший остаться неназванным. — И в этом случае благоприятная репутация может сыграть решающую роль».

Вызываю огонь на себя

Правда, тратить миллионы долларов на благотворительность, облагораживание целых регионов и прочие социально ответственные мероприятия готовы лишь очень крупные компании или фирмы, деятельность которых наносит ущерб окружающей среде и



Р Е С Т О Р А Н

Sun Set

ПЕТРОВКА 28
2000-930



«Прошлой осенью у нас был вскрыт факт недостачи в одном из филиалов. Ждать, пока об этом узнают и сообщат местные СМИ, мы не стали»



Репутация производителя отравленных ртутью игрушек надолго закрепится за клинкой фабрикой «Красный восторг»

здоровью человека. Например, табачные производители попросту вынуждены для поддержания своей репутации постоянно инвестировать средства во всевозможные антитабачные программы.

Более мелкий или экологически безопасный бизнес обычно смещает акценты в построении репутации с социальной ответственности на другие факторы, например, на финансовую стабильность, открытость, качество продукции. При этом в последнее время российские компании все чаще используют рискованную тактику: обнаружив в своем бизнесе некие слабые места, они сами сообщают о них, не дожидаясь, пока это за них сделают другие.

Одной из первых на подобный шаг решилась компания «Вимм-Билль-Данн», сообщив перед выходом на NYSE, что в числе ее собственников есть человек с криминальным прошлым. Это вызвало волну публикаций на тему присутствия криминала в российских компаниях. Статья о «русской мафии» появилась и во влиятельной американской газете The New York Times. Однако спустя некоторое время после негативной волны публикаций появилась другая, уже

одобрительная: несмотря на криминальное прошлое одного из совладельцев, финансовое состояние компании, качество ее продукции и репутация в целом не вызывают сомнений. Тем самым рынок оценил открытость ВБД, и репутация компании была очень быстро восстановлена.

Подобным же образом сообщил общественности неприятные сведения о себе и Альфа-банк (см. также материал на стр. 17). «Прошлой осенью у нас был вскрыт факт недостачи в одном из филиалов. Ждать, пока об этом узнают и сообщат местные СМИ, мы не стали и решили сами открыто обо всем рассказать», — рассказывает вице-президент банка **Вадим Юрко**. — Мы выпустили пресс-релиз, где сообщили о проблеме, о сотрудничестве с правоохранительными органами. И при этом дали гарантии, что на наших клиентах этот инцидент не отразится. И клиенты это оценили. Более того, не было ни одной негативной публикации. Это прошло в качестве позитивной новости: служба собственной безопасности вскрыла нарушение, передала нарушителей в правоохранительные органы, возбуждено уголовное дело. Между тем в работе самого банка никаких сбоев нет, никто из клиентов не пострадает».

Примечательно, что на Западе использование подобного механизма стало уже традицией. Достаточ-

Ни одно из вовлеченных в скандал предприятий никак не прокомментировало ситуацию. Такое поведение серьезно повлияет на бизнес компаний, их продажи могут упасть до нуля

но вспомнить всевозможные факты отзыва продукции, особенно автомобилей, которые нередко случаются при обнаружении брака не потребителями, а самой компанией. Даже неся потери при отзыве бракованной продукции, производитель все равно оказывается в плюсе: из кризиса он выходит с минимальными потерями для репутации.

Спасательные работы

Гораздо тяжелее приходится компании, когда нелицеприятные факты о ней вскрываются внешним источником. В этом случае потери неизбежны, даже если впоследствии будет доказано, что обвинения против компании были беспочвенны.

В апреле 2002 года Госторгинспекция распространила информацию о том, что в пиве «Очаково» содержится консервант бензоат натрия, опасный для жизни. Впоследствии эта информация была опровергнута, тем не менее из-за инцидента во второй половине 2002 года продажи компании упали на 15%. «Деловой репутации компании наносится ущерб, ликвидировать последствия которого приходится в течение нескольких месяцев, а то и лет. И от такой истории не застрахован сегодня ни один российский пивоваренный завод», — прокомментировал **СФ** ситуацию гендиректор МПБК «Очаково» **Владимир Антонов**. Компания не удовлетворилась опровержением результатов проверки Госторгинспекции и подала на нее в суд. В феврале этого года иск «Очаково» о защите деловой репутации был удовлетворен.

Однако суд — не единственное средство спасения подпорченной репутации. По мнению экспертов, в случае кризиса достаточно действенным средством является оперативная реакция компании и полная ее открытость. Так, например, поступила компания «Нидан-Фудс», когда в СМИ появилась информация о том, что в ее соке «Моя семья» была обнаружена ртуть. В течение недели с момента сообщения об инциденте «Нидан» отправил в СЭС информацию обо всех партиях сока, выпущенных в один день с отравленным, связался с дистрибуторами и попросил их ужесточить контроль за транспортировкой и хранением соков, усилил санитарный контроль на собственном производстве. Затем руководство компании выступило с заявлением о своей непричастности к данному факту: проверка на предприятии показала, что даже при желании внести посторонние вещества в пакет с соком невозможно, поскольку процесс производства полностью автоматизирован и вмешательство человека возможно только при остановке производственной линии.

И хотя в «Нидане» не скрывают, что ожидают потерь, компания надеется, что принятые антикризисные меры помогут сократить их до минимума. «Конечно, потери будут, — говорит гендиректор компании **Андрей Яновский**. — Но мы рассчитываем, что они окажутся невелики, так как мы старались действовать оперативно, быть информационно открытыми и для государственных органов, и для потребителей. Думаю, у нас это получилось».



Елена Конева,
генеральный директор
КОМКОН

«Исследования по измерению репутации заказывают только иностранцы»

— Чтобы принимать правильные бизнес-решения по управлению репутацией компании, необходимо иметь адекватное представление о ней. В нашей практике было всего два-три примера исследований по измерению репутации. Их заказывали крупные иностранные структуры, которые ведут бизнес в России. Такое исследование целесообразно проводить среди нескольких целевых групп: потребителей, лидеров, формирующих общественное мнение, партнеров компании и, наконец, ее собственных сотрудников.

Опрос потребителей предпринимается, чтобы выяснить, насколько они удовлетворены продуктами и услугами. Здесь задаются вопросы об общем отношении к компании, а также о ее имидже по отдельным характеристикам в сравнении с конкурентами. Опрос лидеров, формирующих общественное мнение, обычно проводится путем глубинных или экспертных интервью с представителями органов законодательной и исполнительной власти, членами профессиональных ассоциаций и журналистами ТВ, общественно-политических и профильных изданий. Опрос этой группы, так же как и опрос партнеров, дилеров и дистрибуторов компании, — самая сложная часть большого проекта по оценке репутации компании. Во-первых, с этими людьми достаточно непросто договориться об интервью, а во-вторых, важно проводить такие интервью максимально корректно, чтобы по их окончании имидж фирмы, о которой идет речь, не ухудшился, к примеру, из-за глупых вопросов, слишком затянутой анкеты или неадекватного интервьюера.

Что касается опроса сотрудников компании, то здесь, безусловно, важны гарантии анонимности. В противном случае, работники будут бояться, что если они выскажут истинное мнение, то их могут уволить, лишить премии или отругать. В последнее время многие, чаще скандинавские компании, проводят подобные исследования для улучшения корпоративной культуры и ликвидации возможных причин недовольства сотрудников.

Только при наличии такой всесторонней информации можно составить полное и четкое представление о том, какой репутацией сегодня обладает компания и в каких направлениях нужно производить изменения. Желательно проводить подобные исследования с периодичностью от двух до пяти лет, чтобы вовремя отслеживать динамику изменений.

«Деловой репутации компании наносится ущерб, ликвидировать последствия которого приходится в течение нескольких месяцев, а то и лет»

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА МНОГООБРАЗИЕ КОРПОРАТИВНОГО ИМИДЖА, СЛОЖИВШЕГОСЯ У ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Источник: Г. Даулинг, Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности, М., 2003.



Иной способ спасения репутации — перестраховку — выбрало российско-голландское предприятие «Истра-Нутриция». В конце января Госсанэпиднадзор Ханты-Мансийского автономного округа обнаружил в выпускаемой предприятием сухой смеси для детского питания «Малыш» примеси свинца. Проведенное по просьбе компании повторное исследование установило ошибочность первого за-

ключения. «Но чтобы гарантировать уверенность в безупречности нашего продукта, мы направили ту же партию из Ханты-Мансийска в Институт питания РАН. И там тоже подтвердили, что смесь „Малыш“ полностью соответствует требованиям безопасности продукции», — рассказал **СФ** заместитель гендиректора компании **Борис Левин**. Своевременные проверки, доказавшие ошибочность исследования, считает он, позволят компании снизить негативные последствия, которые может повлечь за собой сложившаяся ситуация.

Совершенно иначе поступила в аналогичной ситуации клинская фабрика «Красный восторг» и ее московский дилер — компания «Ананас Тойс». В игрушках фабрики, которые сбывала «Ананас Тойс» обнаружили ртуть, главный санитарный врач России обязал санитарные службы выявлять и изымать зараженные игрушки из продажи. А населению рекомендовали не покупать для детей продукцию с этикетками «Красного восторга» или «Ананас Тойс». При этом ни одно из вовлеченных в скандал предприятий никак не прокомментировало ситуацию. Такое поведение, считают эксперты, серьезно повлияет на бизнес компаний, продажи которых могут упасть практически до нуля.

Данный случай показателен не только как пример неверной антикризисной стратегии (а вернее, ее отсутствия). Мало кому до сих пор известные компании обладали нулевой репутацией в глазах потребителей. Скандал немедленно изменил эту репутацию на отрицательную. И, как считают эксперты, в данной ситуации не помогли бы даже активные антикризисные действия. Ведь обе компании не имеют репутационного депозита. **СФ**

Сколько стоит репутация

Репутационный капитал понятие не только маркетинговое, не меньшее отношение оно имеет и к финансам. Рассчитать цену репутации для компании могут хорошо подготовленные бухгалтеры, но есть и организации, специализирующиеся именно на таких подсчетах. Причем разница между расчетами тех и других может быть существенна. Все дело в подходах.

В российских правилах бухгалтерского учета под репутацией понимается «разница между покупной ценой организации и стоимостью по балансу всех ее активов и обязательств». По МСФО деловая репутация, или гудвилл (goodwill), представляет собой разницу между ценой, заплаченной за предприятие покупателями, и «справедливой стоимостью» (данная величина зачастую значительно отличается от простой стоимости всех активов фирмы).

Оба метода дают четкую схему оценки делового капитала. Однако их недостаток заключается в том, что определить репутацию можно лишь после продажи фирмы. Кроме того, есть риск включить в цену репутации факторы, не имеющие прямого отношения к стоимости. Борис Фирсов, директор по развитию агентства «Михайлов и партнеры»: «У нас был случай: мы выступали консультантами при продаже „Коми ТЭК“ ЛУКОЙЛу. Стоимость активов предприятия была оценена в \$300 млн. Пакет акций оказался продан за \$500 млн, и речь шла вовсе не о репутации, а о богатейших месторождениях, лицензиями на которые обладает „Коми ТЭК“, и о способности предприятия резко увеличить основные показатели в будущем».

Чтобы иметь возможность выяснять именно нематериальную цену компании, разработана экспертная оценка репутации. Это в большей степени маркетинговый, нежели финансовый подход, поскольку стоимость репутации определяется экспертами на основании разного рода методик и критериев. Так, корпорация Interbrand совместно с Brand Finance использует для оценки метод избыточных прибылей. Сначала рассчитывается доход, полученный компанией за счет брэнда (разница между реальной прибылью и доходами, которые можно получить, продавая небрэндированный товар). Потом полученная сумма умножается на специально рассчитанный коэффициент (включающий целый ряд критериев, таких как лидерство компании в отрасли, стабильность финансовых показателей и т. д.). Результат и есть цена брэнда, являющегося важной частью репутации.

Существуют и косвенные показатели, демонстрирующие уровень репутации предприятия. Скажем, данные рейтинга наиболее уважаемых компаний США Fortune-500 основаны на результатах опроса руководителей фирм и аналитиков, оценивающих компании по восьми параметрам: качество менеджмента и продукта, способность привлечь и удержать квалифицированные кадры, финансовая стабильность, эффективное использование активов, инвестиционная привлекательность, применение новых технологий, социальная ответственность и охрана окружающей среды.



Уважение руками детективов

Весьма оригинальный способ защиты собственной деловой репутации избрал холдинг «Альфа-групп», ставший жертвой необоснованных обвинений со стороны СМИ. Он организовал расследование против себя самого, чтобы доказать недостоверность порочащих его честь и деловую репутацию сведений.

В период с 1999 по 2002 годы газета «Версия» опубликовала несколько статей, в которых «Альфа-групп» и ее руководству инкриминировались связи с криминальным бизнесом. Однако долгое время никакого ответа со стороны «Альфы» не звучало. «У нас изначально был принят такой подход: на публикации желтой прессы не реагировать, дабы не создавать дополнительную рекламу этим СМИ и не тратить собственное время и силы на это, — объясняет вице-президент Альфа-банка Вадим Юрко. — Но если в России все адекватно представляют себе, что такое газета «Версия» и насколько «проверенная» информация там печатается, то, скажем, для западных аналитиков и экспертов это был такой же материал, как и статьи в качественной прессе. Спустя какое-то время мы обнаружили, что подобные статьи отрицательно влияют на наши взаимоотношения с иностранными партнера-



ми. Во время переговоров нам демонстрировали материалы, обвиняющие компанию в каких-то уголовных делах, торговле наркотиками и т. д. Более того, некоторые зарубежные издания даже перепечатывали статьи со ссылками. Это серьезно осложняло наши переговоры с западными партнерами. Стало понятно, что надо как-то отвечать».

После совещания с юристами было решено подать в суд на газету и журналиста Олега Лурье, автора компрометирующих компанию материалов. Однако просто доказать свою невиновность и заставить «Версию» опровергнуть ложную информацию «Альфе» показалось недостаточно. Компания решила принять меры, чтобы предотвратить возможность появления в будущем подобного рода публикаций. Для этого были приглашены специалисты из всемирно известного детективного агентства Kroll Associates, занимающегося сбором информации о деятельности предприятий и оценкой рисков. Как правило, агентство выполняет заказы предприятий, желающих проверить «на честность» своих действующих или потенциальных партнеров, узнать подробности о работе конкурентов или выяснить всю подноготную о фирме, которую планируется приобрести. Однако периодически в поле деятельности Kroll попадают и не вполне стандартные заказы. Так, в начале 1990-х годов, когда нынешний президент Альфа-банка Петр Авен возглавлял Министерство внешних экономических связей России, агенты Kroll занимались поисками «золота КПСС» по заказу российского правительства, правда, безрезультатно.

Обращение «Альфы» к агентству также оказалось неординарным. Дело в том, что компания поставила перед Kroll задачу провести расследование против самих себя. «Действительно, мы как бы сами на себя собирали компромат», — соглашается Вадим Юрко.

Как именно подбирались данные на «Альфу» агентами Kroll — их профессиональная тайна. Однако, вероятнее всего, они действовали по схеме, стандартной для всех агентств подобного рода. По словам Олега Бабинова, директора компании «Риск Эд-вайзори Групп» (оказывающей услуги по бизнес-разведке), в прошлом работавшего в российском представительстве Kroll, на первом этапе практически любого расследования агенты знакомятся с открытыми источниками информации (корпоративные документы, пресса). По этим материалам можно ознакомиться не только с общей ситуацией вокруг предприятия, но и нередко натолкнуться на данные, указывающие, виновна ли фирма в выдвигаемых против нее обвинениях или нет. Только после этого агентство начинает изучать дополнительную информацию, поступающую по конфиденциальным каналам (источники в органах власти, в бизнес-среде). Потом на основе собранных данных составляется отчет, который передается заказчику.

Юристы «Альфы», благодаря составленному агентами Kroll до-сье, смогли доказать в суде необоснованность выдвинутых газетой «Версия» против компании и ее руководства обвинений. «Альфа» выиграла суд. «Версия» вынуждена была опубликовать опровержение напечатанных ею сведений о компании и теперь должна выплатить «Альфе» около \$500 тыс. (172 тыс. фунтов стерлингов в качестве возмещения оплаты услуг детективного агентства и еще \$250 тыс. — в виде компенсации морального вреда). Беспрецедентную для российского судопроизводства сумму (до сих пор таких огромных денег ни одно издание не выплачивало в качестве возмещения моральных потерь) господин Юрко объясняет расчетами юристов. В деле фигурировали два истца — физические лица: Михаил Фридман (председатель совета директоров «Альфа-групп») и Петр Авен. Кроме того, в качестве истцов выступали и два юридических лица: «Альфа-банк» и «Альфа-Эко». «Совокупный ущерб их репутации, по оценкам юристов, и составил \$250 тыс.», — пояснил господин Юрко.

Результаты этого во всех отношениях показательного процесса не только обелили «Альфа-групп» в глазах российских и западных партнеров (в июне прошлого года окончательно одобрена сделка по объединению ТНК и ВР, а спустя месяц журнал Business Week включил Михаила Фридмана в число 25 выдающихся менеджеров и предпринимателей Европы 2003 года). Победа в суде предоставила «Альфе» определенные гарантии защиты от несправедливых обвинений в будущем. Вадим Юрко: «Количество негативных публикаций против нас значительно сократилось. Многие издатели стали задумываться, стоит ли публиковать заведомо ложную информацию. Ведь теперь все знают: наша компания доведет такое дело до конца. И я думаю, это серьезный буфер, который позволит оградить нас от подобных «наездов»».

А чтобы добиться подобного эффекта и от западных СМИ, «Альфа» возбудила дела и против некоторых из них. За перепечатку и использование сведений, содержащихся в публикациях «Версии», уже осужден немецкий журнал Osten im West (сумма возмещения морального вреда, которую он должен был выплатить «Альфе», привела издание к банкротству). Сейчас компания продолжает судиться с одним американским онлайн-бюллетенем и двумя французскими газетами.



[Л И Д Е Р Ы]

Как показали события последних лет, бизнес аудиторов — высокорискованное занятие даже на стабильном международном рынке. О том, как работает на непрозрачном и непредсказуемом российском рынке лидер «большой аудиторской четверки» PricewaterhouseCoopers (PwC), «Секрету фирмы» рассказал управляющий партнер PwC в России **Ричард Баски**.

—Текст: Сергей КАШИН Фото: Юлия ОРЕНТЛИХЕРМАН

«Аура секретности — это традиция страны»

«Уход сотрудников — часть нашей бизнес-модели»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Сейчас Россия переходит на международные стандарты финансовой отчетности. Как вы оцениваете этот процесс?

РИЧАРД БАСКИ: Власти понимают, что отчетность по международным стандартам даст инвесторам более четкую картину состояния российских компаний. Например, уже двести банков России перешли на составление отчетности по МСФО.

Кроме того, при составлении отчетных документов по международным нормам используются те же стандарты, что и в Великобритании, Германии или Австралии. Отчетность становится тем языком, который понимают во всем мире.

СФ: Готов ли типичный российский бухгалтер вести отчетную документацию по МСФО?

РБ: России предстоит долгое обучение. Вам необходим опыт, особенно он важен составляющим отчетные документы. Знания нужны и пользователям финансовой отчетности — МНС, предоставляющим

кредиты банкирам, и, естественно, осуществляющим проверку аудиторам. Ожидается огромный спрос на профессионалов, хорошо знающих МСФО, на соответствующие обучающие программы. Необходимо разработать стандарты для аккредитации специалистов, сопоставимые с квалификациями CPA (Certified Public Accountant) и ACCA (Association of Chartered Certified Accountants). Важно, чтобы это была общепризнанная квалификация, общепризнанные сертификаты, аттестаты и дипломы. Система сертификации должна дать пользователю четкое представление, чего, собственно, ожидать от человека, если он имеет аттестат типа ACCA или CPA.

СФ: Сотрудники аудиторских фирм довольно часто переходят на работу в компании-клиенты. Как PwC относится к подобным процессам, ведь на обучение этих людей затрачены время и деньги?

РБ: Такие переходы являются частью нашей бизнес-модели. Мы гордимся этим фактом. Мы даже учредили «Клуб выпускников», чтобы поддержи-

«Совсем недавно СМИ сообщали, что ИКЕА, открывая в Петербурге торговый центр, не имела каких-то разрешительных бумаг. Этот факт меня поразил»



вать связь с бывшими сотрудниками. Я всегда говорю, что, с одной стороны, мы компания, занимающаяся бизнесом, с другой — предприятие, организующее обучение. Если взять зарубежный опыт, поскольку российский пока невелик, то любой финансовый директор, исполнительный директор или директор казначейства имеет признанную квалификацию, полученную в одной из крупных аудиторских фирм. И это факт. Если вы выпускник профильного вуза и хотите работать по своей специальности, это свидетельство ее привлекательности. Вы знаете, что после работы в аудиторской фирме у вас появятся большие перспективы роста в других компаниях.

СФ: РwC собирается участвовать в процессе обучения и сертификации специалистов?

РБ: Мы уже давно в него включились, обучая наших клиентов. Это направление, естественно, продолжит расширяться. Но если речь идет о, скажем, трех миллионах бухгалтеров, то недостаточно усилий одной РwC или всех компаний «большой четверки». Должна появиться глобальная система — от вузов до сертификационных центров. Помимо финансовых и бухгалтерских служб наших клиентов, мы поддерживаем более широкую систему профессионального обучения, являясь, например, исполнителями проекта TACIS по реформе бухучета в России. Это сегодня одна из важнейших задач для российской экономики, хотя данная реформа, наверное, не так широко известна, как остальные.

«Компания рассчитывает на рост в 10–15% за год»

СФ: У вашей компании два основных направления деятельности — аудит и консалтинг. Какое из них дает сейчас наибольшую прибыль?

РБ: Аудит приносит 65% доходов компании в России. Правда, 15% от этой суммы приходится на сопутствующие аудиту услуги — проведение due diligence, помощь в управлении рисками и обучение. Налоговые и юридические консультации — это 35% наших доходов. Если описать ситуацию по отраслям экономики, то в России 70% самых больших нефтегазовых компаний, 30% из сотни крупнейших банков — это наши клиенты. Во многих других отраслях та же картина. Подобная ситуация и на международном уровне. Наша фирма крупнейшая в «большой четверке». В России у нас огромные кадровые возможности, здесь работают 800 сотрудников.

СФ: А как выглядит бизнес РwC в России на фоне других стран?

РБ: Первое, что хотелось бы отметить, — на аудиторские услуги в России приходится больше, чем это было бы в странах с развитой экономикой. Причина в том, что там есть большой спрос на услуги, которые пока в России не востребованы. Один из примеров — это помощь в оздоровлении компаний. Если взять Канаду, где я работал много лет, то там наша фирма оказывает содействие банкам при работе с проблемными клиентами и кредитами. В этой стране на данное направление приходилось 25% дохода. Чтобы

спрос на такие услуги появился в России, необходимо, во-первых, изменить законодательство по банкротству, во-вторых, банковская система должна накопить более существенный опыт предоставления кредитов. В остальном структура предоставляемых услуг примерно такая же, как в России.

СФ: Ожидаете ли вы роста доли аудиторских услуг в связи с поэтапным введением отчетности по МСФО для российских предприятий?

РБ: Объем аудиторских услуг увеличится. Но, с другой стороны, мы ждем роста и от других направлений, в частности от обучения и консультаций в области управления рисками. Увеличение количества слияний и поглощений повысит спрос на услуги due diligence.

СФ: Есть ли конкретные цифры роста на рынке аудиторских услуг?

РБ: У каждого свои прогнозы. Вопрос очень сложный, это все равно, что предсказывать, насколько увеличится российская экономика. Что касается PwC, в предыдущие несколько лет рост нашего бизнеса в России составлял 10 — 15% в год. Наверное, на этом уровне мы продолжим развиваться и дальше.

СФ: В одной из публикаций западных СМИ утверждалось, что аудиторские компании «большой четверки» начинают отбирать хлеб у инвестиционных банков на рынке слияний и поглощений. Есть ли у вас какие-то амбиции относительно растущего рынка M&A в России?

РБ: Нет. Инвестиционные банки, как правило, находят возможности для своих клиентов по приобретению других компаний. Мы же предлагаем на этом этапе услуги due diligence — анализа финансового положения и рисков, с которыми сопряжена деятельность приобретаемой компании. То же самое на рынке капиталов: инвестбанки определяют и находят способы привлечения финансирования, а мы обеспечиваем процедуру — предоставляем информацию, консультируем, какие документы нужно подготовить. Хотя наша работа, конечно, перекликается.

«Мы ежегодно решаем, продолжим ли работать с каждой фирмой»

СФ: Ситуация с компанией Arthur Andersen продемонстрировала, что аудиторы подвержены серьезным рискам — вплоть до полной потери бизнеса. Построена ли в вашей компании система риск-менеджмента?

РБ: Да, разработаны методики управления рисками, включая процедуру начала работы с клиентами. Здесь я имею в виду клиентов, для которых проводится как аудит, так и налоговые консультации. Кроме того, мы ежегодно решаем, продолжим ли работать с каждой конкретной фирмой. В результате в 2002 году, например, PwC в мире расторгла 1250 договоров и отказалась заключать контракты со 180 компаниями. Репутация нашего аудиторского заключения — это в конечном итоге один из важнейших продуктов компании. Поэтому для нас крайне важно быть уверенными в наличии адекватных источников информации, на основе которой мы формулируем заключение.



Курс
на Прибыль

16–17 марта, 2004, Москва



Ежегодный деловой многоотраслевой форум для руководителей ведущих предприятий России и СНГ по стратегиям и технологиям успешного управления

- **10 отраслевых секций:** энергетика, металлургия, финансовые институты, государственный сектор, телеком, химическая промышленность, пищевая промышленность, транспорт, торговля и дистрибуция, машиностроение
- **приглашенные докладчики:** РАО «ЕЭС России», Порт Ванино, ИФД «КапиталЪ», Вымпелком, Еврорхим, Банк Москвы, Альфа-Страхование, Уралкалий, ММК, POSCO, Метафракс, Генезис, Frito Lay и др.
- **темы:** конкурентоспособность предприятия на локальных и международных рынках, управление организационными преобразованиями, активами, производительностью, интернет-обучение в госструктурах, подготовка предприятия к внедрению системы управления, бюджетное управление, многомерный анализ финансовых показателей, постановка налогового учета, практика перехода к МСФО, эффективное управление проектной командой и др.

Генеральный спонсор



Спонсоры



Информационные спонсоры



Информационный партнер



www.oracle.com/ru/appsforum регистрация по VIP-приглашениям

ORACLE®



«Налогоплательщик может быть оштрафован, если суд признает его налоговые схемы чрезмерно агрессивными»

СФ: Известно, что большинство российских компаний являются информационно закрытыми, не спешат обнародовать подробности своей деятельности. Не бывает ли здесь конфликтов?

РБ: Я думаю, что аура секретности, поддерживаемую многими российскими предприятиями, можно объяснить историческими и культурными традициями вашей страны. И закрытость потенциального клиента непосредственно относится к вопросу управления нашими профессиональными рисками. Обязательным условием для проведения аудита являются открытые отношения с клиентом. Если таких отношений нет, мы не станем с ним работать. Наши клиенты понимают это.

В данной области заметен очевидный прогресс. Российским компаниям все чаще требуется доступ к рынкам капитала на родине или за рубежом — в Лондоне или Нью-Йорке. Компании, заинтересованные в поступлении финансовых ресурсов с этих рынков, четко представляют себе, что полное информирование идет им на пользу. В противном случае они не смогут найти заинтересованных кредиторов или инвесторов.

«Касьянову придется поднажать»

СФ: Перед Россией стоит задача провести ряд серьезных реформ. Ваша компания известна тем, что старается принимать участие в подготовке преобразований подобного масштаба. Какие реформы вы считаете самыми важными?

РБ: Мы активно включились в проведение пенсионной реформы, консультируя клиентов относительно преимуществ и возможностей, связанных с корпоративными пенсионными планами. Но эта работа находится в начальной стадии. Мы ждем прогресса еще в одной области — административной реформе. Полтора года назад я видел исследование, из которого следовало, что для постройки офисного здания требуется получить 230 подписей. Может быть, я ошибся с цифрой, но суть не меняется — подобный подход очень затрудняет инвесторов, мешает и российской экономике, ведет к коррупции со стороны государственных структур. Совсем недавно СМИ сообщали, что IKEA, открывая в Петербурге торговый центр, натолкнулась на большие сложности с Минприроды, так как не имела каких-то разрешительных бумаг. Этот факт меня очень поразил, ведь у IKEA репутация одного из лидеров международного рынка, и произошедшее свидетельствует скорее о том, что не все в порядке в системе. Насколько я помню, Михаил Касьянов планировал завершить административную реформу к концу этого года. Ему придется поднажать, чтобы соблюсти назначенные сроки.

Касьянов был недоволен и тем, как идет реализация реформы ЖКХ. По моему мнению, тут необходимы изменения в двух областях — во-первых, в структуре прав собственности, а во-вторых, требуется хорошо отлаженная система ипотечных кредитов, чего в России пока нет. Надо дать банкам возможность кредитовать население безопасно для себя. Иначе жилищную проблему не решить, и я не

знаю страны, которая могла бы с этой задачей справиться без хорошо развитого ипотечного рынка.

СФ: А что вы думаете о налоговой реформе?

РБ: Снижение ставки налога на физических лиц до 13%, а на корпорации — до 24% поставило вашу страну в выигрышную ситуацию по сравнению с многими европейскими государствами. Нашим клиентам за пределами России интересны изменения в администрировании налогов. Во многих странах, особенно на Западе, нормальной практикой считается разработка формальных процедур налогового аудита. Важна и адекватная судебная система, позволяющая судьям принимать обоснованные решения при разборе споров между налоговыми органами и налогоплательщиком.

Одним из элементов реформы в России может стать разработка так называемой хартии налогоплательщика. Этот документ включает описание прав выплачивающего налоги, обеспечивает ему защиту, прописывает необходимые действия и дает перечень документов, которые может требовать налоговое ведомство. Могу привести такой пример. В США пять лет назад конгресс обратил внимание на слишком большие полномочия налоговых органов. В результате был принят билль о правах налогоплательщиков, ограничивавший эти полномочия.

СФ: В России сейчас идут дебаты вокруг довольно эффективного ухода от налогов таких компаний, как «Сибнефть» и ЮКОС. Каковы ваши принципиальные взгляды на эту проблему?

РБ: Государство имеет право взимать налоги, и именно оно должно провести ту черту, за которой идет нарушение закона. Но важно отметить, что в странах с развитой экономикой существует общепринятый принцип — налогоплательщик имеет право минимизировать налоговые выплаты в рамках существующего законодательства. Компания может снижать налоги, структурируя работу на внутреннем рынке или при помощи компаний за рубежом. Ведь хорошая бизнес-практика заключается в снижении затрат, а налог — расходная статья для предприятия. Снижение налоговой суммы в рамках закона — это то, чего ожидают от компании ее акционеры.

СФ: Но некоторые правительственные чиновники, ссылаясь при этом на зарубежную практику, утверждают: государство может рекомендовать компаниям, каких схем снижения налогов, даже формально законных, лучше избегать. Существует ли на самом деле такая практика?

РБ: Я прокомментирую на примере Соединенных Штатов. Налогоплательщики там имеют право структурировать свои сделки так, как считают нужным, чтобы избежать лишних расходов. Но налоговая служба рассматривает некоторые их действия как высокоагрессивные и не имеющие достаточных оснований в рамках закона. Она может потребовать полного раскрытия информации о таких сделках в декларации и обратиться в суд. И если суд согласится с налоговыми властями, на компании налагаются материальные взыскания. Таким образом, налогоплательщик может либо выиграть, либо проиграть дело. **СФ**

СКОЛЬКО БУДЕТ СТОИТЬ ПЕПЕЛ?



Фот. МСД 1W024489, 041338, 041486

13 МАРТА

**ПОВЫШЕНИЕ ЦЕН НА КВАРТИРЫ
ВО ВСЕХ ЖИЛЫХ КОМПЛЕКСАХ!**

**До 8 марта действуют
УНИКАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ
в рамках акции «Подари квартиру любимой»**



КОМПАНИЯ «ДОН-СТРОЙ»
105-47-47
www.don-stroy.com

При изготовлении этой рекламы ни один доллар наших клиентов не пострадал.

[КОМПАНИИ]

Иногда они возвращаются

ПЛАНЫ

Один из крупнейших мировых инвестиционных банков Merrill Lynch собирается в течение двух-трех месяцев открыть представительство в России. «Нынешний момент благоприятен для расширения операций на российском рынке», — заявил Financial Times глава корпоративного банковского подразделения Merrill Lynch по Европе, Ближнему Востоку и Африке Филип Йейтс. — Российские компании стремятся к тому, чтобы их акции стали более доступными и привлекательными для международных инвесторов. Это значит, что андеррайтинг и консультационные услуги сейчас востребованы, поэтому мы намерены играть на этом рынке важную роль». Merrill Lynch работал на российском рынке до 1998 года. Поми-

Один из крупнейших мировых инвестиционных банков Merrill Lynch собирается открыть представительство в России.

«Нынешний момент благоприятен для расширения операций на российском рынке», — заявил глава корпоративного банковского подразделения Merrill Lynch по Европе, Ближнему Востоку и Африке Филип Йейтс.

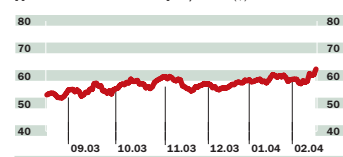
«Выход Merrill Lynch на российский рынок — это круто!» — считает начальник аналитического отдела «Брокеркредитсервис» Максим Шеин.

MERRILL LYNCH

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	28,253
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	3,757
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	2,513
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 17.02.04 (\$ МЛРД)	58,937

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)



REUTERS

мо этого, компания активно торговала ADR и GDR российских компаний на Нью-Йоркской и Лондонской фондовых биржах соответственно. Хотя после кризиса Merrill Lynch закрыла свой офис в России, аналитики компании продолжали следить за нашим рынком. Компания даже консультировала BP во время сделки с ТНК. «Выход Merrill Lynch на российский рынок — это круто!» — восторгается начальник аналитического отдела компании «Брокеркредитсервис» Максим Шеин. По его мнению, появление Merrill Lynch свидетельствует о повышении интереса крупных западных инвестиционных компа-

CEO банка Merrill Lynch Стэна О'Нила внезапно потянуло к российскому рынку

ний к активно развивающемуся российскому фондовому рынку. Напомним, что осенью 2003 года Deutsche Bank приобрел 40% акций «Объединенной финансовой группы», тогда же о намерении расширить свое присутствие в России объявили Credit Suisse First Boston и Brunswick UBS. К ним, по некоторым сведениям, в течение года может присоединиться и Morgan Stanley. «Приход западных игроков означает рост доверия западных институтов первого эшелона к российскому рынку», — говорит начальник отдела по работе с клиентами ИГ «Русские Фонды» Сергей Садомцев. — В последнее время все больше компаний выходят на рынок корпоративных долговых обязательств, компании становятся более открытыми, ожидается и волна IPO». По мнению господина Садомцева, у Merrill Lynch отличные перспективы на российском фондовом рынке: «У них есть все условия, чтобы выйти на рынок: новейшие технологии, которые обеспечат конкурентное преимущество, брэнд и капитал. За ними потянутся и другие. В итоге приход западных игроков усилит конкуренцию, и российские компании будут вынуждены подтягивать свои технологии до их высоких стандартов».

Ericsson спохватилась

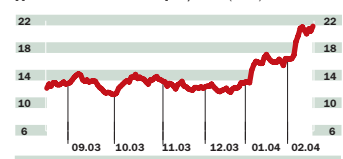
ЭКСПАНСИЯ

Компания Ericsson обратила внимание на российские сотовые сети стандарта CDMA-2000, работающие на частоте 450 МГц (CDMA-450). Стандарт CDMA-450 используется только в России и Румынии, и де-факто его принято относить к сотовой связи третьего поколения (3G). Переход на него удобен локальным операторам устаревшего стандарта NMT-450, значитель-

ERICSSON

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

ВЫРУЧКА (МЛРД SEK)	117,7
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (МЛРД SEK)	-12,1
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛРД SEK)	-10,8
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, STSE (SEK)	





ЛЮДИМИЛАЗЕБНАЯ

Продвигать оборудование Ericsson в России президент компании Карл-Хенрик Сванберг прилетел лично

но отстающим в развитии от GSM-операторов. Ericsson, ранее игнорировавшая CDMA-450, представила на российском рынке комплекс оборудования и услуг Expander для развертывания сетей в этом стандарте. Компания уже давно поставляет оборудование для развертывания сетей CDMA-2000 на других частотах, которые используются в мире, поэтому адаптировать его для диапазона 450 МГц не составило труда. Правда, чтобы иметь возможность продавать оборудование, Ericsson придется получить несколько российских сертификатов.

Александр Шатилов, партнер исследовательской компании ACM-Consulting, считает, что в Ericsson наконец поняли — с этими сетями выгодно сотрудничать. Кроме того, есть возможность выхода на рынок, поскольку операторы обычно пытаются работать с несколькими вендорами — все производители соблюдают стандарты, что позволяет использовать в сети оборудование различных поставщиков. Сегодня на территории СНГ в CDMA-450 работают четыре сети: Sky Link в Москве и Санкт-Петербурге, Sky Net в Кемеровской области, BelCel в Белоруссии и компания «Сотовая связь Башкортостана». Также рассматривают возможность строительства сетей CDMA-450 Грузия, Таджикистан и Болгария.

Операторы действующих сетей используют оборудование прямых конкурентов Ericsson: американской компании Lucent Technologies и китайских вендоров ZTE Corporation и Huawei Technologies.

«У Ericsson есть неплохие шансы стать серьезным игроком на этом рынке. Все будет зависеть от того, какие условия они предложат операторам. И вообще не обязательно, что это будет демпинг. Сегодня все производители, в том числе и китайские, понимают, что значительно снижать цены означает подрывать рынок. Делать этого нельзя, потому что рынок не так велик», — считает Шатилов. Однако еще два года назад китайские производители, выходя на российский рынок оборудования для сотовых операторов, главным оружием выбрали цену. И Ericsson, с одной стороны, упустила инициативу в освоении нового рынка, а с другой — переждала неясную ситуацию. Как считают на рынке, реальную конкуренцию Ericsson в сегменте CDMA-450 составят Huawei и Lucent. Операторы пока осторожно относятся к ZTE — у этой компании нет такой сильной службы поддержки и сервиса, как у конкурентов.

Kraft Foods будет делать Milka в России

ПРОИЗВОДСТВО

Один из ведущих производителей продуктов питания в мире Kraft Foods объявил о начале производства на своем предприятии в Покрове одного из основных брендов компании — шоколадных плиток Milka, объем продаж которых по всему миру составляет порядка \$1 млрд. За счет переноса производства в Россию компания рассчитывает снизить издержки и увеличить свою долю на рынке. По данным агентства «Бизнес Аналитика», на середину 2003 года Kraft Foods контролировала 14,9% российского рынка шоколада и 28,6% рынка шоколадных плиток. По разным оценкам, за последний год продажи шоколада Kraft Foods в России выросли на 1,5–2%, а плиток Milka, несмотря на то, что они импортировались

в Россию в минимальном объеме, было продано почти в 3,5 раза больше. «Дистрибуторы постоянно хотели, чтобы мы увеличили объем поставок», — говорит ведущий специалист по маркетингу «Крафт Фудс Россия» Надежда Ли. Объемы производства и планы продаж в «Крафт Фудс» не раскрывают. Известно только, что компания рассчитывает увеличить рыночную долю Milka «в разы» — сейчас, по оценке «Бизнес Аналитики», она составляет 0,1% рынка по объему. «Мы уверены, что огромный потенциал бренда Milka позволит ему занять лидирующее положение в своем сегменте», — заявил СФ гендиректор «Крафт Фудс Россия» Вадим Фомичев. Он также отметил, что еще одной причиной переноса производства Milka в Россию стало снижение издержек, в частности, за счет 10-процентной импортной пошлины на шоколад. «Уменьшение конечной стоимости продукта — основная цель, которую преследуют производители, запуская производство в России», — констатирует менеджер по группе торговых марок плиточного шоколада компании Nestle Дарья Дмитриева. В поддержку перезапуска Milka в России в начале этой недели стартовала рекламная кампания на центральных телеканалах и в «наружке». Размер рекламного бюджета господин Фомичев назвать отказался. Аналитик ОФГ Алексей Кривошапко оценивает расходы на запуск Milka максимум в \$2 млн: «Milka есть все шансы получить серьезную долю рынка. Этот бренд уже присутствовал на полках, поэтому известен потребителю. Учитывая, что мы ожидаем ежегодного роста рынка плиточного шоколада на 3%, никаких проблем с запуском возникнуть не должно».

AT&T ушла с молотка

СДЕЛКА

Третья по величине в США сотовая компания AT & T Wireless Services досталась Cingular Wireless, которая выложила за нее \$41 млрд и таким образом обставила своего конкурента — крупнейшего в мире оператора мобильной связи Vodafone. Предложение по-

следнего составило \$38 млрд. Cingular также приняла на себя обязательства по выплате \$6 млрд долга AT&T. Объединенная сотовая компания сохранит название Cingular и станет крупнейшей в США. В ее активе — 46 млн абонентов и почти 100% покрытия территории США. Оборот объединенной компании составит \$32 млрд. Сделка еще требует одобрения регулирующих ведомств США, однако представители компаний оптимистично заявили, что по их ожиданиям завершить ее удастся до конца этого года.

Сторонники сделки считают, что она может повлечь за собой и последующие слияния, и это положительно скажется на развитии индустрии в целом. Укрупнение операторов приведет к финансовому «оздоровлению» телекоммуникационного сектора и росту прибыли, что позволит компаниям тратить больше средств на развитие сетей и введение новых сервисов. В случае со сделкой между AT&T и Cingular есть и

Третья по величине в США сотовая компания AT&T Wireless досталась Cingular Wireless, которая выложила за нее \$41 млрд и таким образом оставила своего конкурента — крупнейшего в мире оператора мобильной связи Vodafone. Предложение последнего составило \$38 млрд.

Объединенная сотовая компания станет крупнейшей в США. В ее активе — 46 млн абонентов.

Противники сделки критикуют Cingular, заявляя, что компания заплатила чересчур высокую цену за оператора, который вызывает нарекания и у финансистов с Уолл Стрит, и у абонентов, недовольных качеством сервиса.

прямая выгода — с 2007 года объединенная компания будет экономить \$2 млрд ежегодно за счет снижения операционных трат и расходов на содержание сети.

Противники сделки критикуют Cingular, заявляя, что компания заплатила чересчур высокую цену за оператора, который вызывает нарекания и у финансистов с Уолл-стрит, и у абонентов, недовольных качеством сервиса. AT&T каждый месяц теряла 3% абонентов, а приток новых был значительно ниже, чем у конкурентов. A SBC Communications и BellSouth, которым принадлежат соответственно 60% и 40% Cingular, будут отягощены миллиардными долгами. «Последствия объединения этих компаний могут быть ошеломляющими», — считает Боб Эган, президент кон-

салтинговой компании Mobile Competency. — Финансовая величина объединенной компании будет оцениваться лишь на Уолл-стрит. Абоненты же будут оценивать качество сети, а о поддержке своих клиентов компания пока не задумывалась».

ТАМП остался при своем

Скандалная история, связанная с борьбой за контроль над Таганским мясоперерабатывающим заводом (ТАМП), подошла к концу. Менеджмент ТАМП отстоял контрольный пакет акций своего предприятия в споре с АПК «Агрос», а последний теперь пытается хоть как-то компенсировать потери. «Агрос», входящий в холдинг «Интеррос», известен своей

агрессивной политикой по поглощению российских агрохолдингов и предприятий пищевой промышленности. Сейчас в портфеле «Агроса» находятся акции более 40 предприятий. Контрольный пакет акций ТАМП «Агрос» получил в начале 2003 года, проведя несколько перепродаж через офшорные компании и частных лиц. Брокером в сделке выступал МДМ-банк. Сумму сделки в «Агросе» не называют, однако, по оценкам аналитиков, она могла составить свыше \$10 млн.

После покупки предприятия «Агрос» уволил его гендиректора Владимира Козлова. Как сообщила директор по связям с общественностью АПК «Агрос» Елена Евстигнеева, у «Агроса» были претензии к руководству завода «в связи с заключением недобросовестных кредитных договоров». Однако новый собственник неожиданно натолкнулся на активное сопротивление — бывший гендиректор ТАМП отказался покидать свое кресло и стал искать справедливости в суде. По заявлению менеджмента ТАМП, акции компании «выбыли из собственности бывшего владельца помимо его воли».

В результате Арбитражный суд Московской области вынес решение об изъятии акций ТАМП у «Агроса», а Владимир Козлов был восстановлен в должности. Поданная «Агросом» кассация не была удовлетворена, и компании ничего не оставалось, как попытаться возместить понесенные убытки. По словам Елены Евстигнеевой, компания Halic Investment Limited, специализирующаяся на оказании посреднических услуг на рынке слияний и поглощений и выступившая гарантом действительности сделки с акциями ТАМП, возместит «Агросу» все расходы, понесенные в связи с приобретением акций этой компании и последующими судебными спорами. Размер компенсации в компании назвать отказались.

Поглощение ТАМП — не единственный неудачный опыт «Агроса». В марте 2003 года компания проиграла спор за контроль над 57% акций «Смолмьяса» у «Русагрока-



питала». Правда, тогда последний выдал «Агросу» «отступные» — пакет акций Смоленского комбината хлебопродуктов. В случае же с Таганским МПЗ «Агрос» остался ни с чем. Очевидно, столь благоприятный для ТАМПа исход определили интересы правительства Москвы, владеющего блокирующим (25,1%) пакетом акций компании.

«Астра Пейдж» перешла в «Из рук в руки»

ПРИБРЕТЕНИЕ

Владельцы холдинга «Пронто-Москва», издающего газету «Из рук в руки», покупают пейджинговую компанию «Астра Пейдж», владеющую одним из самых крупных в России call-центров. По словам заместителя гендиректора «Пронто-Москва» Дмитрия Зеленко, сделка сейчас находится на стадии завершения. «Мы выпускаем издания более чем в 85 городах и хотим создать единый call-центр для обслуживания всех клиентов. Пейджинговое направление нас мало интересует, на него приходится лишь около 8% бизнеса „Астра Пейдж“», — говорит господин Зеленко.

Компания «Астра Пейдж» была выставлена на продажу еще прошлым летом. «Продажа „Астра Пейдж“ закономерна. Перепрофилироваться в call-центры пытались большинство бывших пейджинговых компаний. „Астра Пейдж“ демпинговала, установив тарифы на треть дешевле, чем у всех, но это не привело к ожидаемым результатам, — говорит менеджер менеджер по call-центрам компании Golden Telecom Павел Исаков. — Эта сделка „пахнет“ желанием владельцев „Астра Пейдж“ закрыть компанию как бизнес, а „Пронто-Москва“, судя по всему, привлекла невысокая цена — максимум \$250–300 тыс.». По мнению господина Исакова, то, что «Астра Пейдж» была куплена именно медиахолдингом — абсолютно закономерно: «Для call-центра важнее всего креативный менеджмент и четкое понимание того, для чего он существует. Сейчас очень много call-центров создаются и развиваются имен-

но на базе компаний, так или иначе связанных с медийным бизнесом: рекламных и PR-агентств».

Использовать call-центр в «Пронто-Москва» планируют для развития направления директ-маркетинга на основе клиентской базы «Из рук в руки». «К примеру, к нам обратилась компания по продаже запчастей к автомобилям Opel.

А в газете „Из рук в руки“ каждую неделю публикуется большое количество объявлений по продаже или покупке автомобилей Opel или запчастей. И телефоны всех этих людей есть в нашей базе, которая к тому же постоянно обновляется. С помощью call-центра мы сможем донести до этих людей предложение Opel», — поясняет Дмитрий Зеленко.

На сегодняшний день в «Астра Пейдж» около ста операторских мест, но в «Пронто-Москва» планируют как минимум удвоить эту цифру. «У call-центров в России огромный потенциал. Сейчас рынок подобных услуг оценивается в \$4,5 млн, а к 2004–2005 году он вырастет до \$12 млн», — уверен Дмитрий Зеленко.

«Северстали» поможет за граница

ДОЛГИ

«Северсталь» впервые за свою историю вышла на международный рынок заимствования, выпустив пятилетние еврооблигации на сумму \$325 млн. Дебют оказался успешным: спрос на бумаги холдинга превысил предложение в 1,5 раза. Как «Северсталь» распорядится займом, в компании пока не говорят, но аналитики считают, что деньги она направит на пополнение оборотных средств и приобретение новых активов. На выпуск евробондов «Северстали» рынок отреагировал мгновенно. По данным Citigroup (организатор выпуска), книга заявок на еврооблигации холдинга составила \$550 млн. Более трети евробондов «Северстали» (36%) купили офшоры российских банков, в числе которых ТРАСТ, «Тройка Диалог», Альфа-банк, «Зенит» и МДМ-банк. Четверть выпуска приобрели европейские инвесторы, а оставшуюся

часть — инвесторы Азии и США. Некоторых аналитиков смутила неоправданно высокая, на их взгляд, доходность бумаг «Северстали» — 8,625% годовых. По их мнению, «Северсталь» могла привлечь деньги под более низкий процент, поскольку ее евробонды получили хороший рейтинг агентств Standard & Poor's и Moody's.

Остается открытым вопрос, как «Северсталь» распорядится займом. Руководитель группы по связям с инвесторами «Северстали» Дмитрий Дружинин заявил **СФ**, что компания пока не готова анонсировать свои планы, добавив только, что средства «будут направлены на внутрикорпоративные программы». Аналитик банка «Зенит» Анастасия Шамина говорит, что деньги «Северстали» нужны потому, что за последнее время компания сделала ряд крупных приобретений, на-

пример, Rouge Steel. Немало денег было вложено в создание «Северсталь-авто». А Нина Пертенава, аналитик «Интерфин трейд», полагает, что «Северсталь» может направить средства займа на покупку новых активов. «К концу второго квартала цены на металлы начнут снижаться, и вместе с ними будет падать стоимость металлургических компаний. „Северсталь“ может приобрести ценные компании, увеличив тем самым свое присутствие на мировых рынках и производственные мощности», — говорит она. Напомним, что в начале этого года глава «Северстали» Алексей Мордашов заявил о готовности холдинга принять участие в аукционе по продаже украинской «Криворожстали». Также в СМИ появлялась информация о заинтересованности «Северстали» в предприятиях Испании и США. **СФ**

ВСЕ В ОДНОМ!

505 550 2000 217 1800

газетно-журнальных типографий России и 13 европейских стран
ведущих издательств Москвы и С.-Петербурга
изданий
ведущих дистрибьюторов прессы компаний

Издатель

ТИПОГРАФИИ
ИЗДАТЕЛЬСКИЕ
КОМПАНИИ
КОПИРОВАНИЕ
УСЛУГИ
ДРУГИЕ УСЛУГИ

2004

ТЕЛЕФОНЫ • АДРЕСА • КОНТАКТЫ
+ адрес редакций • контактные данные
+ адреса типографий
+ адреса дистрибуции

CD

23/3

ЗАКАЖИТЕ СЕГОДНЯ!

Заказ on-line: www.mediamark.ru Тел.: 095 785 2463
Издатель: Экстра М Медиа, Агентство МедиаМарк



PHOTOXPRESS

[МАРКЕТИНГ]

На Западе в сфере business to business бренд компании обычно имеет больший «вес», чем бренд продукта. Ведь корпоративный потребитель больше интересуется авторитетом производителя, а не эмоциональным образом товара. В России, где имидж отечественных производителей порой вызывает у клиентов неоднозначные чувства, все бывает по-другому. «Четра», или «чебоксарский трактор», заявил потребителям о своем существовании весьма экстравагантным способом. — Текст: Юлия ФУКОЛОВА

Бренд на гусеницах

На рынке

На потребительском рынке сегодня практически каждый производитель имеет свой бренд. Появился даже брендированный сахар, возможно, скоро дело дойдет и до спичек. «Бренд-бум» докатился и до промышленной сферы. Хотя часть маркетологов утверждает, что настоящих, полноценных брендов в отечественной промышленности пока нет, компании уже делают первые шаги в данном направлении. Одним из пионеров создания собственного бренда стал Чебоксарский завод промышленных тракторов («Промтрактор»).

В России ОАО «Промтрактор» (г. Чебоксары) — один из лидеров выпуска многопрофильных промышленных тракторов. Основными акционерами предприятия являются Универсальная инвестиционная компания «Уник», ООО «Вагран» и ряд других компаний. «Промтрактор» является членом некоммерческого партнерства «Концерн „Тракторные заводы“», куда входят также ОАО «Чебоксарский

агрегатный завод», ОАО «Владимирский тракторный завод», ОАО «Липецкий трактор», ООО «Чебоксарский завод силовых агрегатов» и ФГУП «Государственный научно-исследовательский тракторный институт».

Среди тракторных компаний с советским прошлым Чебоксарский завод — самое молодое предприятие, его построили в 1975 году. До недавних пор оно выпускало в основном тяжелые тракторы и бульдозеры, использовавшиеся в нефтегазовой, угольной, золотодобывающей промышленности и т. п. В конце 2002 года «Промтрактор» разработал новое семейство легких универсальных гусеничных тракторов. По мнению руководства компании, данное направление очень перспективно. Как объяснил генеральный директор ОАО «Промтрактор» **Семен Млодик**, тяжелую технику в нашей стране покупают около 500 организаций, а потенциальных потребителей легких тракторов и бульдозеров гораздо больше — около 10 тыс.

«Чтобы „отстроиться” от имиджа советского производителя, мы приняли принципиальное решение не рекламировать свой завод»



Семен Млодик, «Промтрактор»: «Трактор-шоу позволили нам свести в одном месте сразу всех заинтересованных лиц: потенциальных покупателей, дилеров и журналистов»

Создавая тяжелые машины, предприятие не занималось разработкой брэнда. Когда круг клиентов ограничен, со многими устанавливаются неформальные контакты. Можно, скажем, сделать именной экземпляр продукта в честь приезда известного гостя. Так появился трактор «Владимир Жириновский». Работает, говорят, где-то в Сибири. Есть трактор Camilla, названный именем дочери колумбийского посла (дипломат в свое время тоже нанес визит в Чебоксары). Правда, Колумбия ничего у «Промтрактора» пока не купила.

Конечно, десять тысяч потенциальных клиентов еще не массовый рынок, но прежние методы продвижения уже не годились, и Чебоксарский завод решил изменить стратегию. Поскольку в сфере business to business, и в частности, на промышленном рынке, наибольший вес имеет брэнд компании, а не продукта, логично продвигать именно предприятие.

Но обнаружился один существенный момент. Заместитель генерального директора ОАО «Промтрактор» **Виктор Четвериков**: «Мы заказали маркетинговое исследование, продемонстрировавшее: потребители воспринимают российскую технику как простую, плохую и дешевую. Чтобы отстроиться от имиджа советского производителя, мы приняли принципиальное решение не рекламировать завод». Новая разработка получила не только традиционное буквенное обозначение — Т-11, а и более звучное имя. Компания сделала ставку на продвижение брэнда «Четра».

Конкурентные виражи

Специфика промышленного брэнда (в отличие от потребительского) в том, что решение о покупке клиент принимает рационально, взвешивая все аргументы «за» и «против». А эмоциональные факторы вроде престижности марки мало значат. Поэтому компания в первую очередь озаботилась качеством продукта.

«Промтрактор» вложил в разработку «Четры» около \$30 млн, заводское конструкторское бюро проектировало эту марку в течение трех лет. Сегодня под брэндом «Четра» выпускается шесть различных модификаций бульдозеров, трубоукладчиков и погрузчиков. Разработчики обещают ежегодно вводить в опытную эксплуатацию две новые модели. Семен Млодик: *Для потребителя важна прежде всего надежность машин, и задача нашего предприятия это обеспечить. Созданием брэнда мы хотели подчеркнуть готовность нести ответственность за свою торговую марку. Показать, что это не просто машина из общего ряда, которая сегодня есть, а завтра ее нет.*

Брэнд «Четра» составил конкуренцию в первую очередь технике Челябинского тракторного завода («ЧТЗ-Уралтрак»), который в начале прошлого года контролировал около 90% отечественного рынка тракторов данного класса. Во вторую — машинам западных производителей — Caterpillar, Komatsu и др. (в основном подержанным, поскольку новые стоят очень дорого).

Владельцы нового брэнда объявили, что «Четра» — трактор нового поколения, инновационная техника, не уступающая зарубежным аналогам по качеству при значительно более низкой цене (справедливости ради следует заметить, то же са-

Брэнд по собственному желанию

Брэнд на промышленном рынке создается с той же целью, что и на потребительском. Он призван повысить капитализацию бизнеса и усилить конкурентоспособность компании. Кроме того, благоприятный имидж позволяет предприятию получать дополнительную финансовую премию.

В России, по мнению главы московского представительства исследовательско-консультационной фирмы «Альт» Артема Белова, создание брэнда на промышленном рынке становится актуальным именно сейчас, поскольку уровень технологий и качество продукта сопоставимы у разных производителей. «Поэтому необходима „изюминка” или брэнд, который на промышленном рынке обычно формируется для всей компании, а не отдельного продукта. Сильный брэнд позволяет производителю выйти на новые, более доходные сегменты рынка (например, заняться сервисом, комплексными поставками и т. п.)», — отмечает Артем Белов.

Принято выделять три характеристики промышленного брэнда. Во-первых, это известность, формируемая максимально информативной рекламой в специализированных изданиях, и работа с целевой аудиторией. Однако сама по себе высокая известность еще не гарантирует позитивного отношения потребителей. Действительно, промышленному брэнду необходимо обладать еще одной характеристикой: он должен вызывать доверие к продукции

предприятия, в свою очередь тесно связанное с третьей составляющей — имиджем марки.

Российские производители сталкиваются с проблемами, не позволяющими говорить о создании в нашей стране полноценных промышленных брэндов. Это прежде всего невысокое качество продукции и несоответствие запросам потребителя. Случается и так, что клиент готов купить оборудование или машины какой-то российской компании, но опасается, что та не сможет обеспечить послепродажного обслуживания. Порой производители выставляют неадекватные цены, либо потребители вынуждены отказываться от заказа из-за неспособности оперативно предоставить необходимые расчеты. Далеко не все способны в срок выполнять свои обязательства, что также приводит к конфликтам с заказчиком. По мнению Артема Белова, создание брэнда в промышленном секторе обходится не дешевле, чем на рынке потребительских товаров, по крайней мере расходы сопоставимы. Огромные средства должны вкладываться в НИОКР, чтобы продукция компании всегда соответствовала современному уровню. Создание дистрибуторской сети тоже требует определенных расходов. Некоторые предприятия, работающие в промышленном секторе, продают в России очень мало, и для них крайне важен выход на западные рынки, а это требует дополнительных инвестиций. Кроме того, в смете расходов, естественно, следует учесть мероприятия по продвижению брэнда.



«Мы заказали маркетинговое исследование, и оно продемонстрировало: потребители воспринимают российскую технику как простую, плохую и дешевую»



мое говорят о своих тракторах и бульдозерах руководители остальных заводов). «„Четра“ стоит порядка \$70 тыс., а зарубежные аналоги дороже почти в три раза. Полная стоимость „Четры“ равна первому взносу за взятый в лизинг Caterpillar», — рассказывает Виктор Четвериков. В то же время цена «Четры» почти в полтора раза превышает стоимость челябинских машин, но по расчетам специалистов «Промтрактора», у нее выше производительность.

Промышленным компаниям приходится не только заниматься инновациями, но еще и приучать к ним потребителей (скажем, к гидравлической системе, позволяющей трактору разворачиваться на месте, что очень удобно при работе на ограниченном пространстве). «Консерватизм есть у потребителя любой продукции, как промышленной, так и товаров массового спроса», — отмечает господин Млодик. Его компания решила не тратить силы и ресурсы на воспитание потребителей. Пусть лучше этим занимаются зарубежные конкуренты, скажем, мировой лидер Caterpillar. А «Промтрактор» встроится в созданную другими волну интереса и в нужный момент обратит внимание потребителей на то, что «Четра» обладает такими же характеристиками,

только стоит дешевле. Семен Млодик называет это «корейской тактикой»: «Корейцы так поступали с японскими производителями электроники и автомобилей. Sony внедряла новые разработки, а корейцы копировали их через год и ставили цену сразу в два раза ниже».

«Промтрактор» в свое время позаимствовал у Caterpillar модульный принцип компоновки узлов, что серьезно сокращает время ремонта машин, но предоставил лидеру рынка честь рекламировать преимущества этой идеи.

Ударим трактором по бездорожью

Продвигать промышленный бренд можно разными способами, однако массовая реклама (в частности, телевидение) здесь не годится. Точечные удары гораздо дешевле и эффективнее. Среди потенциальных потребителей «Четра» — крупные горнодобывающие, дорожно-строительные и т. п. предприятия, поэтому основным каналом продвижения стали специализированные издания: «Строительная техника и технология», «Горная промышленность» и т. д. Задействовали и деловые СМИ. В середине прошлого года создан сайт, чтобы потребитель в любой момент имел доступ к нужной информации.



НОВЫЙ MITSUBISHI LANCER. ФОРМУЛА ДОВЕРИЯ: [надёжность + комфорт]²



Новый Mitsubishi Lancer готов занять важное место в Вашей жизни. Просторный, надежный и стильный, он всегда доставит Вас с комфортом туда, куда Вы пожелаете. Выбор автомобиля еще никогда не был так прост. Японские традиции. Японские технологии. Японское качество. Это новый Lancer

Гран-при «Золотой Пегас» журнала «За рулем», Москва, «Автосалон — 2003».

LANCER. THE NEW MITSUBISHI | от \$14 490



РОЛЬФ

РОЛЬФ ВОСТОК

Москва,
Рязанский проспект, 24, корп. 3
Тел. (095) 780-9000
Факс (095) 784-7366
e-mail: mitsubishi-east@rolf.ru
www.rolf.ru

РОЛЬФ ДИАМАНТ

Москва,
Алтуфьевское шоссе, 31, стр. 1
Тел. (095) 780-7788
Факс (095) 401-4851
e-mail: sale-diamant@rolf.ru
www.rolf.ru

РОЛЬФ ЦЕНТР

Москва,
2-й Магистральный тупик, 5А
Тел. (095) 780-7700
Факс (095) 940-0915
e-mail: rolf-center@rolf.ru
www.rolf.ru

РОЛЬФ ЮГ

Москва,
ул. Обручева, 27, корп. 1
Тел. (095) 788-6262
Факс (095) 334-1440
e-mail: mitsubishi-south@rolf.ru
www.rolf.ru

РОЛЬФ КАРЛАЙН

Санкт-Петербург,
Витебский проспект, 17/6
Тел. (812) 320-0020
Факс (812) 320-0023
e-mail: carline@rolf.ru
www.rolf.ru

Товар сертифицирован. Гарантия — 3 года или 100 тысяч км.

WWW.MITSUBISHI-MOTORS.RU

частная практика

«Корейцы так поступали с японскими производителями. Sony внедряла новые разработки, а корейцы копировали их и ставили цену сразу в два раза ниже»



Родом из СССР

Многие советские промышленные предприятия были когда-то сильными брэндами, но со временем стали терять свой потенциал. Впрочем, консультанты полагают, что интересные примеры создания новых брэндов на базе предприятий с советским прошлым все-таки есть. К ним можно отнести, скажем, одну из крупнейших в России машиностроительных компаний — «Объединенные машиностроительные заводы» (ОМЗ), созданную на базе «Уралмаша», Ижорских заводов и «Красного Сормова». Эта корпорация сейчас сливается с другим известным концерном и брэндом — «Сило-

вые машины», созданным путем объединения нескольких ведущих предприятий, каждое из которых в свою очередь тоже было серьезным брэндом в советские времена. Исследовательско-консультационная фирма «Альт» приводит в качестве примера также опыт Верхнесалдинского металлургического производственного объединения (ВСМПО), производителя полуфабрикатов из титана. Когда емкость внутреннего рынка сократилась в десятки раз, у компании оставался выбор: прекратить существование или выйти на иностранные рынки. Но такая экспансия осложнялась тем, что западные потребители не воспринимали российского производителя как надежного поставщика и не доверяли качеству его продукции. ВСМПО начало систематическую работу по формированию и

продвижению брэнда, организовало презентации своей компании перед иностранными авиастроителями. Избрав «ступенчатую» тактику, объединение сначала провело переговоры о пробных поставках с поставщиками западных авиастроительных компаний, а уже затем с самими компаниями. В конце концов ВСМПО заработало необходимый уровень доверия и начало поставлять заготовки из титана ведущим мировым авиастроителям. Сформировав брэнд надежного поставщика качественных заготовок, компания имеет возможность выйти на принципиально новый уровень.

Опыт ОАО «Промтрактор» консультанты называют интересным, однако пока не готовы обсуждать его перспективы. Потребитель промышленной продукции должен постоянно получать от компании гарантированный сервис, поддержку, обновление технологий, новые решения и т.п. И пока он начнет доверять данному производителю и воспринимать его как брэнд, может пройти немало времени.

При этом пример «Промтрактора» на фоне других российских производителей тракторной техники остается пока уникальным — остальные компании ничего подобного не делают. Во всяком случае, они осторожно отказываются от комментариев на эту тему. Так, на Челябинском тракторном заводе сказали лишь, что «думают в данном направлении».



Под музыку Шостаковича, Чайковского, а также группы «Тату» трактористы с помощью рыхлителя машины слегка надкалывали яйцо, забивали гвозди, закрывали спичечный коробок

Среди тракторных компаний с советским прошлым «Промтрактор» — самое молодое предприятие

Требовался какой-то оригинальный способ привлечения внимания руководителей предприятий, органов власти и прессы. Мало кто из них решился бы поехать в отдаленные регионы, чтобы увидеть трактор «в работе». Зрелищное мероприятие вроде автопробега (как сделал «Агромашхолдинг», отправивший свои комбайны из Красноярска в Орел) организовать невозможно — на бульдозере по дорогам не поедешь. А между тем товар надо было показать лицом. И тогда в компании решили устроить шоу. «Балет тракторов» — звучит очень необычно.

Идея это не новая, ее давно реализуют западные производители. Но в России в тот момент подобных массовых мероприятий никто не проводил. В прошлом году «Промтрактор» организовал три «Четрашоу» — в Чебоксарах, Москве и Красноярске. В столице шоу прошло на стадионе технических видов спорта в Крылатском.

В качестве звезд балета выступала «пилотажная группа» «Промтрактора» — водители-испытатели, сами придумавшие и разработавшие фигуры «высшего тракторного пилотажа». Скажем, такой прием, как пе-

редвижение трактора на одной гусенице. На заводе долго спорили, выдержит ли конструкция нагрузку и стоит ли вообще это делать. Но все прошло удачно. Под музыку Шостаковича, Чайковского, а также группы «Тату» трактористы с помощью рыхлителя машины слегка надкалывали яйцо, забивали гвозди, закрывали спичечный коробок.

Балет продемонстрировал публике филигранную работу гидравлических систем машины. Тракторное представление позволяло свести в одном месте сразу все три группы заинтересованных лиц: потенциальных покупателей, дилеров, журналистов. Гости имели возможность сами посидеть в кабине и попробовать трактор на ходу. «За год на наших шоу побывало около тысячи человек. Это очень много, за год удалось охватить 10% потенциальных клиентов. Для рынка потребительских товаров цифра почти невозможная», — говорит Семен Млодик.

Мероприятия принесли свои плоды. Во-первых, создав информационный повод, компания получила около 30 публикаций в разных изданиях плюс два видеосюжета в новостях по «Первому каналу» и РТР. Журналисты активно смаковали подробности. «И вот началось! Эти мощные и весьма изящные, совре-

ПРОПИСКА В МИРЕ БИЗНЕСА.

10 ЛЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

- БОЛЕЕ 200 000 КОМПАНИЙ Г. МОСКВЫ И МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ
- 2,5 МЛН. ВАШИХ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ И КЛИЕНТОВ
- НАДЕЖНОСТЬ И ДОСТОВЕРНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ
- ПЕРЕДОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СБОРА И ОБРАБОТКИ ДАННЫХ
- ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К КАЖДОМУ РЕКЛАМОДАТЕЛЮ
- МЫ ПОМОГАЕМ НАШИМ КЛИЕНТАМ РАЗВИВАТЬ БИЗНЕС



За качество и
эффективность
базы данных.

www.yp.ru

www.yellowpages.ru



ЕПІГО

частная практика

«За год нам удалось охватить 10% потенциальных клиентов. Для рынка потребительских товаров цифра почти невозможная»



Участвовать в шоу чебоксарским «балеринам» легче, чем в автопробеге

менного дизайна машины, послушные рукам заводских водителей-испытателей, выделяли такие „па"! А когда, опираясь на зубья рыхлителей и ножи бульдозеров, и даже, как птицы, вспархивали над землей,—просто дух захватывало»,— писала некая газета. Кто-то из представителей СМИ так разволновался, увидев в кабине трактора кондиционер, что вывел недогнущей рукой: «В кабине „Четры" я почувствовал себя, как в „Мерседесе"».

Как утверждает господин Млодик, в прошлом году во время чебоксарского шоу «Промтрактор» выполнил треть годового плана продаж: «Мы обратили на себя внимание. Каждый, кто к нам приезжал, видел современное производство, оборудование, люди понимали, что мы в состоянии делать хорошую технику».

Кстати, на 2004 год «Промтрактор» запланировал еще три «Четра-шоу», в том числе в Узбекистане. По-

нятно, что рано или поздно однообразие зрителям надоест, и придется задуматься, чем еще удивить потребителей в будущем.

Итоги

Результатами рекламно-информационной кампании на предприятии довольны. Правда, пока там не могут точно сказать, насколько повысилась узнаваемость брэнда, и только планируется соответствующее маркетинговое исследование. Но, судя по увеличению продаж техники почти в три раза, запуск прошел удачно. «Благодаря трактор-шоу мы в общей сложности продали 150 машин, не только „Четра", но и другие модели тракторов. Сейчас компания реализует в месяц порядка 40 машин. Мы заключили шесть дилерских договоров. Наконец, загрузка мощностей предприятия увеличилась на 18% по сравнению с началом 2003 года — моментом запуска проекта»,— говорит Семен Млодик. В прошлом году компания получила серебряную награду «Брэнд года» в категории «Малобюджетный проект (до \$500 тыс.)».

Как утверждает Виктор Четвериков, у тракторов производства ОАО «Промтрактор» «коэффициент выхода на линию» составляет 98% (при соблюдении условий эксплуатации внезапные поломки происходят лишь в двух случаях из ста). Среднестатистический показатель в СССР составлял 85%.

Сегодня «Промтрактор» занимается развитием сервиса. Компанией по всей стране создано 26 фирменных центров. Предприятие договорилось с основным поставщиком двигателей — Ярославским моторным заводом и получило право на сервисное обслуживание двигателей, чтобы отвечать за машину целиком. Как сейчас любят говорить, по принципу одного окна.

Но в компании хорошо понимают, что «Четра» — пока слишком молодой брэнд. «Конечно, мы хотим быть номером один на этом рынке, но лояльность клиентов нам еще предстоит завоевать»,— заявляет Семен Млодик.— Ведь Caterpillar потребители покупают, несмотря на то, что эта техника стоит почти в три раза дороже».

Впервые!

- Мировые лидеры образования для топ-менеджеров Duke University, Executive MBA
- На Ваши вопросы ответит руководство бизнес-школы



на выставке

«КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

10 марта **11.00 – 17.00**

Отель «Рэдиссон-Славянская»
Бережковская наб., 2, м. Киевская

Подробности и регистрация: www.hrm.ru или (095) 933-1098

Чистая почта
Без спама, без вирусов, без баннеров

Яndex

mail.yandex.ru

[МЕНЕДЖМЕНТ]

ГУМ проблем



МОСКОВСКИЙ ГУМ, СОВСЕМ НЕДАВНО СМЕНИВШИЙ ВЛАДЕЛЬЦА, НУЖДАЕТСЯ В СЕРЬЕЗНОМ ИЗМЕНЕНИИ КОНЦЕПЦИИ И ОСОБЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОДХОДАХ. «ВЫЕХАТЬ» НА ИМЕНИ, ДОСТАВШЕМСЯ В НАСЛЕДСТВО С СОВЕТСКИХ ВРЕМЕН, БОЛЬШЕ НЕ УДАСТСЯ. НЕ СМОГ ВЕРНУТЬ УШЕДШУЮ СЛАВУ ГЛАВНОМУ УНИВЕРМАГУ СТРАНЫ, ДАВНО УЖЕ ПЕРЕСТАВШЕМОУ БЫТЬ ТАКОВЫМ, ПРЕДЫДУЩИЙ ВЛАДЕЛЕЦ ГУМА — ТД «ПЕРЕКРЕСТОК». ТЕПЕРЬ ЭТО ПРЕДСТОИТ СДЕЛАТЬ НОВОМУ ХОЗЯИНУ — КОМПАНИИ BOSCO DI CILIEGI. Текст: Елена Желобанова

«Перекресток» вошел в состав акционеров ГУМа летом 2002 года, купив 10% акций универмага. Глава ТД **Лев Хасис** тогда счел его более перспективным объектом для инвестиций, нежели другой знаковый российский универмаг ЦУМ: за две недели до объявления о приобретении акций ГУМа Хасис продал принадлежащие ему 60% акций ЦУМа. За год «Перекресток» довел свой пакет акций ГУМа до контрольного.

По мнению экспертов, в первую очередь владельцев «Перекрестка» интересовал не сам главный универмаг, а его крупная филиальная сеть — около 15 объектов, часть из которых работала под вывеской «Стильный город». В прошлом году были озвучены перспективы совместного выхода супермаркетов «Перекресток» и универмагов «Стильный город» в регионы. Однако планам так и не суждено было сбыться: в данный момент сеть «Стильный город» состоит всего из двух магазинов — один в Москве, другой в Красноярске. Остальные помещения, принадлежащие ГУМу, проданы или сдаются в аренду. Очевидно,



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

управление столь различными форматами, как супермаркет и универмаг, оказалось слишком обременительным для «Перекрестка», в резуль-

тате ТД решил избавиться от «непрофильных» активов.

Разговоры о грядущей продаже ГУМа начались еще прошлой осенью. Тогда в качестве

Со стороны ГУМ кажется очень выгодным приобретением. Однако респектабельный фасад скрывает массу проблем, которые до сих пор никому так и не удалось решить

Новый владелец уже начал повторять ошибки предшественников: четкого представления о посетителях ГУМа у Bosco di Ciliegi нет



возможных покупателей назывались компании «Люкс Холдинг», совладелец парфюмерно-косметической сети DouglasRivoli, и Bosco di Ciliegi, владеющая 46 бутиками в Москве, Санкт-Петербурге, Самаре и Новосибирске. Bosco di Ciliegi — один из крупнейших арендаторов ГУМа; сейчас там работает три мультибрендовых салона и семь монобрендовых, салоны Articoli, Christian Dior и Bosco Cafe. Поэтому выбор данной компании участниками рынка посчитали логичным. Стоимость сделки сторонами не разглашается. Однако, по мнению экспертов компании Paul's Yard, она могла составить \$110 — 120 млн.

Заложники истории

На первый взгляд перспективный торговый объект в действительности обременен массой проблем, с большим трудом поддающихся решению. Дело в том, что ГУМ фактически невозможно преобразовать в современный торговый центр, предполагающий удобную планировку площадей, наличие парковки, фуд-кортов и зон отдыха.

По мнению руководства ГУМа, универмаг — заложник собственного здания, являющегося памятником архитектуры и находящегося под опекой федерального правительства. «Особенности строения не позволяют нам оптимизировать торговое пространство, — говорил в прошлом году гендиректор ТД ГУМ Вячеслав Вечканов. — За последние годы мы значительно расширили площади магазинов — раньше средняя величина каждой секции составляла 25 — 30 кв. м, сейчас есть отдельные магазины свыше 500 кв. м. Но большего сделать невозможно». Руководство ГУМа с огромным трудом в прошлом году добились разрешения реконструировать третий этаж. А дальнейшее увеличение торговых площадей допустимо только за счет подвальных помещений,

однако переговоры с соответствующими инстанциями по этому поводу могут затянуться надолго.

«ГУМ, построенный в конце XIX века, безусловно не может полностью отвечать требованиям, предъявляемым к современным торговым центрам, — считает консультант по исследованиям рынка компании Colliers International **Наталья Сазонова**. — Часть концептуальных проблем связана именно с архитектурными особенностями здания. Скажем, «линейная» планировка и узкие мостики-переходы над широкими атриумами усложняют движение покупателейских потоков через линии, глухие темные лестницы между первым и вторым этажами также не очень привлекают посетителей».

За двумя зайцами

Бывшие владельцы ГУМа неоднократно пытались изменить положение вещей. В 2002 — 2003 годах инвестиции в развитие и реконструкцию ГУМа составили около \$20 млн. После открытия третьего этажа туда были перенесены более дешевые магазины, что позволило сосредоточить марки высокой ценовой категории в наиболее посещаемых местах. В ГУМе появилось несколько предприятий фаст-фуда, удалось установить эскалаторы, лифты для инвалидов, открыть двухзальный кинотеатр. Кроме того, планировалось серьезно изменить состав арендаторов, внутренний интерьер универмага, открыть продуктовый супермаркет. Правда, эти планы так и не были реализованы. Да и те шаги, которые успел сделать бывший владелец ГУМа, особых результатов не принесли. Об этом свидетельствуют финансовые показатели — в 2003 году оборот ГУМа по сравнению с 2002-м сократился на 5,5% (с 2,97 млрд до 2,81 млрд рублей).

Очевидно, владельцы ГУМа не учли некоторых аспектов

использования предприятия. В числе недостатков концепции универмага аналитики называют нерациональное распределение торговых площадей.

«Сложность управления таким торговым центром, как ГУМ, возникает в первую очередь потому, что помимо сдачи площадей в аренду компания самостоятельно пытается вести торговлю на большей части торговых площадей, — считает Наталья Сазонова. — Таким образом, происходит распыление внимания между торговым и девелоперским бизнесом, чьи интересы не всегда совпадают. Поэтому и соседствуют на самых привлекательных и дорогостоящих площадях продукция известных домов моды и простые канцтовары».

Выбор ориентации

Отсутствие четкой концепции ГУМа до сих пор объяснялось ставкой на удачное расположение универмага — магазину на Красной площади всегда обеспечена посещаемость. Другое дело, что владельцы ГУМа так и не определились с целевой аудиторией. «Необходимо, наконец, понять, кто является основным покупателем ГУМа — приезжие из российских регионов, иностранные туристы или москвичи, — отмечает директор департамента коммерческой недвижимости компании Paul's Yard **Елена Флоринская**. — На мой взгляд, оптимально ориентироваться на туристов. Соответственно этому и надо разрабатывать ассортимент».

По мнению Флоринской, благодаря расположению и историческому прошлому ГУМ мог бы стать специализированным торговым центром категории фестиваль-центр (Festival Center) — комплексом, якорями в котором являются несколько операторов сферы развлечений и общественного питания, а розничные магазины, торгующие сувенирами, парфюмерией, одеждой, обувью и аксессуарами,

выступают в качестве сопутствующих арендаторов.

Принципиально увеличить посещаемость такого объекта, как ГУМ, можно за счет проведения различных промо-акций, шоу, показов мод и других зрелищных мероприятий.

Туманные перспективы

Как считают эксперты, опыт предыдущих владельцев заставляет Bosco di Ciliegi отнестись серьезно к непростому активу. Однако пока новый владелец не представил конкретной концепции развития ГУМа. По имеющейся информации, в первую очередь Bosco будет следовать планам бывших хозяев — в ближайшее время решено открыть продовольственный магазин и изменить состав арендаторов ГУМа, а также по-новому оформить торговые залы. В чем конкретно будут состоять изменения, в компании сказать не смогли. «У нас есть концепция развития ГУМа, рассчитанная на шесть лет. Она подразумевает изменение торговых технологий и управленческих решений, — заявил **СФ** президент группы компаний Bosco di Ciliegi **Михаил Куснирович**. — Однако до принятия этой концепции, думаю, преждевременно углубляться в детали, вырванные из контекста».

Пока понятно только то, что новый владелец уже начал повторять ошибки предшественников: четкого представления о покупателях ГУМа у Bosco di Ciliegi нет. Господин Куснирович смог сказать по этому поводу только то, что ГУМ не превратится в магазин для богатых, однако он не будет рассчитан и на покупателей с низкими доходами. И определиться с форматом торговли пока не получается: Bosco di Ciliegi собирается развивать в ГУМе как собственную торговлю, так и сдавать площади в аренду. Видимо, ставка по-прежнему делается на громкое имя главного универмага страны. **СФ**



Марат Гельман
возвращается
к искусству

УХОД

Известный галерист и политтехнолог **Марат Гельман** (на фото) покинул пост заместителя гендиректора и руководителя аналитической дирекции «Первого канала». «Соответствующее заявление Гельман написал еще 8 декабря после выборов в Госдуму, и хотя после этого обсуждались другие варианты его работы в компании, он не изменил своего решения, и его просьба была удовлетворена», — сообщил «Интерфаксу» директор общественных связей «Первого» Игорь Буренков. Марат Гельман пришел на «Первый канал» летом 2002 года, когда там появилась аналитическая дирекция. К тому времени он уже создал себе имя на рынке политического консалтинга. В его активе были акция «Голосуй или проиграешь» на выборах президента в 1996 году, кампания Сергея Кириенко на выборах столичного мэра в 1999 году и другие, менее известные широкой публике кампании. На посту

Известный галерист и политтехнолог Марат Гельман покинул пост заместителя гендиректора и руководителя аналитической дирекции «Первого канала».

На «Первом» Гельман должен был обеспечить формирование «правильного» информационного поля во время думских выборов. Эту задачу он выполнил: коммунисты в эфир практически не попадали, а еще один проект Гельмана и администрации президента — блок «Родина» — напротив, не сходил с экранов.

Комментируя свою отставку, сам Гельман заявил следующее: «После выборов мне на телевидении делать нечего».

заместителя гендиректора «Первого» галерист-политтехнолог должен был обеспечить формирование «правильного» информационного поля во время думских выборов. Эту задачу он выполнил с успехом: коммунисты в эфир практически не попадали, а еще один

проект господина Гельмана и администрации президента — блок «Родина» — напротив, не сходил с экранов. Комментируя свою отставку, Марат Гельман заявил следующее: «Задачи, которые передо мной ставились, выполнены. После выборов мне, по большому

счету, на телевидении делать нечего, а политика, к которой мы привыкли, закончилась». Господин Гельман не исключает, что когда-нибудь вернется в медийный бизнес, но пока сосредоточится на проектах, связанных с искусством.

Банкир ушел на «Полюс»

ЗОЛОТО

Бывший президент и председатель совета директоров Росбанка (принадлежит «Интерросу») **Евгений Иванов** (на фото) будет управлять золотодобывающими активами «Норникеля». Он возглавит «дочку» компании — ЗАО «Полюс», ведущего производителя золота в России. Росбанк господин Иванов покинул с чувством выполненного долга: буквально перед его уходом была закончена разработка стратегии развития банка до 2008 года. Евгений Иванов отнюдь не новичок на рынке золота: после работы в Госбанке СССР и Банке России в 1997 году он пришел в ОНЭКСИМ-банк создавать управление по работе с драгметаллами. По словам Евгения Иванова, в его задачу будет входить создание на базе «Полюса» компании для централизованного управления золотодобывающими активами «Норникеля». В нее, помимо «Полюса», войдут другие золоторудные активы «Норникеля» («Лензолото» и «Рудник имени Матросова»), а также месторождение Сухой Лог, в случае, если компании удастся получить лицензию на его разработку. Сейчас в большинстве золотодобывающих «дочек» «Норникеля» не работают стандарты корпора-



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ.Ъ

тивного управления. Мы построим золоторудную компанию со структурой, отвечающей этим стандартам», — говорит Евгений Иванов. Формирующаяся компания станет лидером российского рынка драгметаллов. По оценкам аналитиков, на долю одного только «Полюса» приходится около 16% всего добываемого в стране золота. «По нашим оценкам, в прошлом году на „Полюс“ пришлось порядка 26 тонн из 159 тонн золота, добытого в России», — говорит аналитик «Тройки Диалог» Василий Николаев.

Универсальный продавец

НАЗНАЧЕНИЕ

Представительство компании Fujitsu Siemens Computers (FSC) в России и СНГ обрело нового главу. Им стал **Виталий Фридланд**. После недавнего ухода Александра Казина с поста генерального менеджера бизнес FSC в России и СНГ временно возглавлял региональный менеджер по Восточной Европе Тони Розвадовски. Виталий Фридланд уже более 26 лет работает в отрасли и широко известен в российском ИТ-сообществе. Семь лет он проработал в представительстве ZCom Corp. в странах СНГ и России, последние четыре года был главой представительства. «Естественно, представительство крупной компании не могло долго оставаться без руководителя. Было ясно, что этот пост должен занять человек опытный, высокопрофессиональный и известный в ИТ-сообществе. Именно поэтому выбор пал на Виталия Фридланда», — комментирует назначение PR-менеджер FSC Екатерина Крымова. Господин Фридланд сказал **СФ**, что его решение перейти в FSC было связано «с теми интересными возможностями по развитию бизнеса, которые сейчас открываются перед этой компанией в России». «Принципы бизнеса FSC и ZCom в чем-то похожи, в чем-то отличаются. Я занимался всем спектром компьютерного оборудования, и для меня практически не имеет значения, что продавать. Несмотря на то, что я „айтишник“, я в первую очередь бизнес-

мен, — говорит господин Фридланд. — Говорить о целях пока рано: могу сказать, что они амбициозны. Ближайшая задача — понять принципы работы компании, привести в нее дополнительные качества и поделиться с теми нишами, которые могут обеспечить рост». Леонид Гольденберг, президент Национальной компьютерной корпорации, так отзывался о новом главе российского FSC: «Это человек с большим опытом, отличными организаторскими способностями, структурным мышлением, который, несомненно, является ценным приобретением для любого вендора».

Мобильным персоналом займуться всерьез

КАДРЫ

В «Мобильных телесистемах» озаботились проблемой подготовки персонала. Компания пригласила на должность директора по управлению персоналом специалиста из сети бытовой техники и электроники «М.Видео». **Дмитрий Прохоренко** (на фото) в «М.Видео» занимал аналогичную должность с конца 2002 года. До этого в течение девяти лет работал в российском филиале компании L'Oreal, где также в последние годы был директором по персоналу. Должность директора по управлению персоналом МТС освободилась в связи с очередными кадровыми перемещениями внутри компаний, входящих в АФК «Система»: занимавший это место Андрей Кудрявцев перешел на аналогичный пост в МГТС. «Работа в МТС более комплексная и интересная, здесь необходимо развивать сразу все аспекты подбора и обучения кадров, — объясняет свой уход из „М.Видео“ Дмитрий Прохоренко. — Компания разрослась до таких размеров, что необходимо приводить работу с персоналом в регионах к единому стандарту, без этого сложно будет реализовать амбициозные планы развития». Компания «М.Видео» отдает телекоммуникационному рынку уже не первого сотрудника: в прошлом году исполнительный директор компании Алексей Максимов стал генеральным директором сети салонов



связи Dixis (правда, там он проработал всего несколько месяцев, после чего ушел в ICN). Место Дмитрия Прохорова в «М.Видео» уже занято: управлением персоналом здесь займется бывший управляющий по развитию организации, обучению и набору персонала компании «Филип Моррис Ижора» Ольга Василискова.

Односторонняя инициатива

ЖЕЛАНИЯ

Российских олигархов на Западе интересует не только футбол. Совладелец нескольких крупных российских металлургических предприятий **Алишер Усманов** надеется на тесное сотрудничество своих российских заводов с шестой по величине в мире сталелитейной компанией — голландской Corus Group, владельцем 10,03% акций которой он стал совсем недавно. Алишер Усманов планирует сделать подконтрольные ему Лебединский ГОК и Оскольский электрометаллургический комбинат постоянными поставщиками сырья для голландской компании. Между тем в Corus пока не слышали о планах Алишера Усманова. По мнению руководства компании, подобное заявление выглядит тем более странно, что Corus сама продает стальные заготовки. В новом поставщике сырья Corus также не нуждается, потому что совсем недавно был заключен контракт на поставку железной руды с бразильской Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), покрывающий более 40% потребностей голландского производителя. В Corus считают, что единственный вариант сотрудничества голландских сталелитейщиков с заводами Алишера Усма-

нова — создание совместного предприятия на базе подконтрольной Corus компании Teesside, занимающейся первичной переработкой металла.

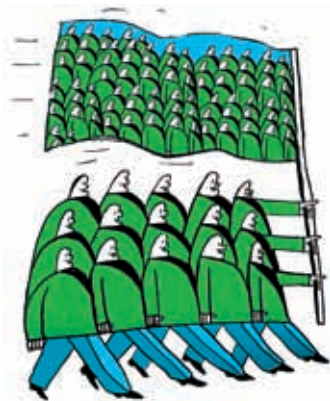
Олег Дерипаска сконцентрируется на чушках

ПРОДАЖА

Олег Дерипаска готов пустить на российский рынок крупнейший в мире алюминиевый холдинг Alcoa. Компания «Русал», 75% акций которой принадлежат через «Базовый элемент» Олегу Дерипаске, достигла предварительной договоренности о продаже Alcoa 79% акций Белокалитвинского металлургического производственного объединения (БКМПО) и контрольного пакета акций крупнейшего российского производителя алюминиевого проката Самарского металлургического завода (СМЗ). Как считают участники рынка, Олег Дерипаска может выручить за свои активы \$200–250 млн. По словам председателя правления Alcoa Алена Белда, покупка БКМПО может быть завершена в течение четырех месяцев. По подробностям по СМЗ пока не сообщается. Информация о переговорах «Русала» с Alcoa появилась еще несколько месяцев назад. В качестве причин действий Олега Дерипаска аналитики называют недостаточную загрузку мощностей обоих заводов. СМЗ при мощностях 450 тыс. тонн проката в год выпускает лишь 190 тыс., а БКМПО при мощностях 120 тыс. тонн — всего 38 тыс. тонн. В свое время структуры Олега Дерипаски приобрели эти активы, чтобы в дальнейшем наладить экспорт алюминиевого проката, который позволяет получить большую прибыль, чем продукт первичной переработки этого металла — чушки, на которые приходится большая часть продаж «Русала». Однако в отсутствие западного партнера «Русалу» так и не удалось наладить сбыт проката за рубежом. Продав предприятия Alcoa, холдинг Дерипаски как минимум обеспечил себе канал сбыта, так как закупать сырье в России в любом случае выгоднее, чем ввозить его из-за границы. **СФ**

[П Е Р С О Н А Л]

Производительность труда напрямую зависит от того, насколько комфортно сотрудникам работать в компании. Выявив и устранив причины неудовлетворенности персонала, руководство может существенно повысить эффективность своего бизнеса. Проблемы, мешающие сотрудникам работать, выясняются в ходе специальных опросов. Но чтобы задать правильный вопрос, надо, как известно, знать большую часть ответа. — Текст: Наталья ОБУХОВА



Неудовлетворен — значит опасен

Исследование удовлетворенности персонала — своего рода мониторинг «здоровья» организации. Регулярно выясняя (с помощью консультантов либо самостоятельно) мнение сотрудников об условиях труда, руководство получает стратегически важную информацию, которая при правильном ее использовании позволяет значительно укрепить конкурентоспособность фирмы. Пока на российском рынке не много компаний, готовых сде-

лать такие исследования неотъемлемой частью своей корпоративной культуры. Как правило, отечественные предприниматели изучают мнение подчиненных эпизодически, когда необходимо решить конкретную проблему — понизить текучесть кадров, повысить исполнительскую дисциплину или устранить конфликт интересов. «Очень немногие занимаются этим просто в профилактических целях», — говорит Кирилл Ники-

форук, директор консалтинговой компании Human Factors (Russia). — Но, с другой стороны, мы же не измеряем себе каждый день температуру». В российском офисе компании DHL исследования удовлетворенности проводятся раз в два года. «Эти измерения один из лучших инструментов обратной связи с коллективом», — говорит Елена Петрова, директор по персоналу DHL в СНГ. — Таким образом мы можем понять, как сотруд-

ник воспринимает ценности компании и своих работодателей. Видя проблемы, но не зная мнения людей, сложно реагировать на них правильно. Полученные нами данные учитываются при формировании стратегии фирмы на следующий период времени».

Иерархия ценностей

Если исследование ведется с привлечением консультантов, работа начинается с серии «глубинных» интервью с ру-

«Очень немногие занимаются этим просто в профилактических целях. Но, с другой стороны, мы же не измеряем себе температуру каждый день»



ководством компании. **Кирилл Никифоров:** «Иногда уже во время беседы с топ-менеджментом удается диагностировать проблемы. Предположим, руководитель уверен, что платит сотрудникам хорошие деньги, а на деле он просто не владеет достаточной информацией об уровне зарплат на рынке. Выясняя, как построена система управления, программы обучения и роста, как принимаются и проводятся решения, мы можем предположить, где стоит ожидать недовольства, и учесть это при подготовке опроса». Проведение интервью собственными силами идет по той же схеме. На совещаниях руководства определяются основные проблемы и составляется программа для эффективного выявления «узких мест».

После этого решается, будут ли участвовать в опросе все сотрудники (в том случае, если компания планирует масштабные изменения) или же для получения общей картины есть смысл подробно тестировать только репрезентативную группу; стоит ли делить респондентов по должностным уровням и структурным подразделениям — например, если требуется повысить эффективность командной работы. Стандартные опросники, позволяющие оценить уровень удовлетворенности персонала, включают такие разделы, как условия труда, размер и структура зарплаты, взаимоотношения в коллективе, возможности карьерного роста и повышения квалификации, видение перспектив, регулярный менеджмент, характер корпоративной культуры, идентификация себя с компанией. Детали в каждом конкретном случае зависят от специфики предприятий, от того, какая гипотеза подвергается проверке в ходе опроса и какую информацию рассчитывает получить фирма. Например, в компании «Калина» отдельно оцениваются отно-

шения с охраной. А в альянсе «Русский текстиль» в прошлом году решили выяснить отношение сотрудников к размеру социального пакета и добавили в анкету отдельный блок вопросов по этой теме.

Каков вопрос — таков ответ

Технология проведения интервью зависит от поставленных задач — но существуют общие правила, позволяющие повысить эффективность процедуры.

До опроса (особо это касается компаний, сотрудникам которых такое исследование в новинку) среди персонала следует провести подготовительную работу. Линейным менеджерам необходимо призывать сотрудников к сознательности, подробно объяснив, что желательно быть максимально откровенными — такой подход поможет компании в целом и каждому работнику в частности. Особый акцент нужно сделать на абсолютной конфиденциальности опроса и гарантиях безопасности всем респондентам.

«Не стоит проводить исследование в моменты эмоционального подъема, например сразу после каникул или выдачи зарплаты», — советует **Анастасия Цымбал**, менеджер проектов качества Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге. — Лучший «фон» для правильной диагностики критических точек — стандартная рабочая ситуация».

Стоит позаботиться, чтобы интервью не затягивалось дольше чем на 45 минут, а на заполнение анкеты требовалось не более получаса, иначе интерес к исследованию снижается. Вопросы не должны быть сложными, и человеку не пришлось бы напряженно думать над их смыслом. В ОАО «Черкизовский МПЗ» для оценки корректности и ясности формулировки анкеты сначала «обкатали» на небольшой группе.



Елена Конева,
генеральный директор
КОМКОН

«Мощное воздействие оказывают человеческие отношения»

— Изучение удовлетворенности трудом — традиционная тема некоторых разделов социологии и социальной психологии. Именно этот показатель является резервом для повышения производительности труда, наряду с увеличением его технологизации.

Среди средств, способных если не поднять, то хотя бы оптимизировать удовлетворенность персонала трудом, я помимо материально-финансового направления выделила бы еще два.

Первое — это «обогащение труда». Оно подразумевает увеличение разнообразия выполняемой работы за счет последовательного или одновременного совмещения трудовых функций и возрастания ответственности, вплоть до принятия участия в управлении компанией. Здесь может произойти и повышение профессиональной квалификации.

Второе средство предполагает использование различных психологических тренингов, нацеленных на взаимный обмен сотрудниками профессиональным опытом (взаимообучение) и оптимизацию межличностных отношений внутри коллектива. Со времен выявления «хоуторнского эффекта» известна тесная связь между психологической атмосферой в коллективе и производительностью труда. Этот явление известно психологии благодаря экспериментам американского исследователя Элтона Мэйо на заводе компании Western Electric в США.

Основной вывод данных исследований состоял в том, что на производительность труда мощнее воздействуют не условия работы, а внимание к людям со стороны начальства и человеческие отношения на предприятии.

Я считаю, что чем больше человеческих ипостасей изучается, учитывается и удовлетворяется на работе, тем устойчивее и взаимно полезнее взаимодействие человека и компании. Основная сложность в поиске баланса между благоприятными отношениями внутри производственного подразделения и между разными отделами. В компании хорошо сплачивает группы изнутри усиление враждебности к другому, так сказать, «чужому» отделу, который может выступить в роли «козла отпущения», допустим, для списывания каких-то профессиональных промахов. На уровне организации, например в ее отношениях с партнерами и конкурентами, это проявляется в конструировании образа так называемого враждебного окружения. Однако выигрыши данной корпоративной культуры, возможно, только тактические, но точно не стратегические.

«Не стоит проводить исследование в моменты эмоционального подъема, например сразу после каникул или выдачи зарплаты»

Поскольку проведение опроса предполагает дальнейшую работу по нейтрализации проблем, общие вопросы о том, что в компании хорошо, а что плохо, следует конкретизировать более частными, раскрывающими причины недовольства. Например, если работника не устраивает отсутствие перспектив, можно поинтересоваться, организован ли на данном участке обмен информацией, разъясняются ли возможности роста менеджерами и т. п.

Анастасия Цымбал: *При этом нет смысла спрашивать в лоб — поинтересовавшись, чем человека не устраивает собственный начальник, вряд ли можно рассчитывать на получение «результативного» для анализа ответа. Кроме того, в случае и с закрытыми, и с открытыми вопросами их формулировки должны быть только позитивными.*

Соотношение в анкете закрытых (когда предлагается выбрать ответ из предложенного списка) и открытых (предполагающих развернутый ответ) вопросов, а также аналоговых шкал («поставьте оценку от 1 до 10») диктуется условиями исследования. Выяснить мнение неквалифицированных работников, часто с трудом формулирующих свои мысли, можно используя закрытые вопросы. «К тому же ответы на такие вопросы легче поддаются математической

обработке», — говорит Кирилл Никифоров. — Открытые же вопросы в ряде случаев дают большую конкретику, но нередко саботируются. Конечно, это тоже дает определенную информацию, но все-таки, если необходимо задать много открытых вопросов, лучше провести устное интервью».

Даже при масштабном исследовании нужно постараться не затягивать сбор информации. По мнению Анастасии Цымбал, активная фаза исследования не должна занимать более пяти дней: «В противном случае люди займутся обсуждением анкет, и на выходе мы рискуем получить коллективное творчество».

Отчетный период

Документ, подготовленный по результатам опроса, должен содержать не только статистически обработанные данные, но и составленную по результатам их анализа оценку значимых для персонала компании факторов удовлетворенности, а также конкретные рекомендации по устранению проблем. **Кирилл Никифоров:** *Иногда приходится подробно разъяснять, что с сотрудниками необходимо побеседовать о миссии компании, ее целях, перспективах отдельных работников и т. д.*

Знакомить ли с результатами исследования персонал фирмы — решать руководству. Однако консультанты ре-

комендуют в любом случае донести до сотрудников информацию об уровне удовлетворенности и факторах, попавших в критическую зону. Такой шаг демонстрирует готовность руководства заняться проблемой и разрешает естественное любопытство сотрудников, кроме того, он позволяет подготовить персонал к необходимым изменениям.

На этом этапе использовать инструменты внутреннего PR так же важно, как и перед исследованием. Сотрудники будут реагировать на инициативы руководства спокойнее, понимая, почему оно намерено действовать так, а не иначе.

Опрос, дающий людям возможность выговориться, сам по себе хорошая эмоциональная разрядка — но без последующих действий эффект оказывается лишь временным.

«Решение проблем не обязательно требует больших финансовых вливаний», — рассказывает Елена Петрова. — Иногда достаточно эффективнее распределить ресурсы. Или, скажем, интервью прошлого года выявило, что сотрудники хотят больше общаться напрямую с высшим менеджментом компании. Сейчас у всех желающих есть возможность сделать это на ежемесячных встречах».

Однако менеджерам надо быть готовыми и к тому, что масштаб необходимых перемен превзойдет все прогнозы.

Так, при выяснении причин текучки на «Черкизовском» (в опросе приняли участие 1,2 тыс. человек) наибольшее недовольство у рабочих восьмичасовой смены вызвал неудобно составленный график: по этой причине были готовы сменить работу более 67% респондентов. **Сергей Дудин,** руководитель кадровой службы ОАО «Черкизовский МПЗ»: *Попытка компенсировать неудобство повышением зарплаты себя бы не оправдала. В итоге нам пришлось провести большую работу по реорганизации производственных процессов, чтобы изменить график и сдвинуть окончание смены на 30 минут раньше.*

После проведения комплекса «оздоровительных» мероприятий в компании полезно провести «контрольный опрос», подтверждающий (или опровергающий) правильность преобразований. Впрочем, из соображений экономии денег и времени повторным исследованием можно пренебречь, проследив другие показатели. По мнению Сергея Дудина, то, что его компания смогла решить поставленную задачу, очевидно и без опроса — за прошлый год текучка на предприятии снизилась на 12%. А по убеждению Елены Петровой, успешность проведенных мероприятий можно оценить по позитивным изменениям в ежедневной работе персонала. **СФ**

Стремление к идеалу

Сеть кофеен «Идеальная чашка» существовала на петербургском рынке уже около года, когда приглашенные топ-менеджерами специалисты из Стокгольмской школы экономики впервые опросили сотрудников фирмы. «На первый взгляд, острой необходимости в таком проекте не было», — говорит директор по персоналу Анна Дорогостайская. — Посетители выстраивались в очереди, желающих работать предостаточно, а процент текучести был минимальный. Но руководство понимало, что качественная работа персонала в заведениях — одна из важнейших составляющих брэнда».

С тех пор интервью сотрудников «Идеальной чашки» — ежегодное «общеукрепляющее» мероприятие, позволяющее руководству эффективно предугадывать возможные неприятности. Так, результаты опроса 2002 года показали: наметившиеся пробле-

мы в работе персонала связаны с нехваткой информации о карьерных возможностях, системе расчета заработной платы и с недостаточным уровнем коммуникаций между офисом и кофейнями. После разработки и реализации специального комплекса мер (регулярные визиты специалистов службы персонала в кофейни, выпуск справочников для сотрудников и т. д.) ситуация улучшилась. Организация систематического обучения и расширение программы развития персонала (появились курсы «Клиент-сервис» и «Личные продажи») стали ответом компании на проблемы в системе образования. «До этого тренинги в основном носили профессиональный характер, зачастую проводились нерегулярно», — рассказывает госпожа Дорогостайская. — В итоге, как показал прошлогодний опрос, удовлетворенность обучением выросла с 76,1% до 91,9%. А показатель лояльности сотрудников сегодня составляет 75%».





[ФИНАНСЫ]

Денежный спецназ



КОМПАНИИ СПЕЦИАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ — SPECIAL PURPOSE VEHICLES (SPV) САМИ ПО СЕБЕ ДОСТАТОЧНО СКУЧНЫ. ЭТИМ ТЕРМИНОМ ОБОЗНАЧАЮТ ФИРМЫ, КОТОРЫЕ НЕ ВЕДУТ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СОЗДАЮТСЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КАКИХ-ЛИБО ОДНОТИПНЫХ ФИНАНСОВЫХ ОПЕРАЦИЙ. НО В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ ИМЕННО SPV ВЫПОЛНЯЮТ САМЫЕ ДЕЛИКАТНЫЕ ПОРУЧЕНИЯ ФИНАНСИСТОВ. Текст: Сергей Кашин

Борьба с рисками

SPV играют ключевую роль в так называемых сделках по секьюритизации активов. В мировой экономике такие операции появились недавно — около тридцати лет назад. А в последний год они стали популярной темой для обсуждения среди российских финансистов и юристов. Как на всякий модный продукт, на секьюритизацию возлагаются большие надежды.

Основа таких сделок — устойчивый и прогнозируемый денежный поток, например от пула долговых обязательств («базовый актив»), права требования по которым находятся в руках инициатора процесса секьюритизации (он же оригинатор). Скажем, банк «Русский стандарт», снявший сливки с рынка потребительского кредитования, собирается секьюритизировать соответствующие поступления. Росбанк объявил об аналогичных намерениях в отношении будущих доходов от обслуживания кредитных карт. Бизнесмены разных стран с успехом секьюритизируют роялти от использования патентов, платежи от сдачи в аренду офисных помещений, будущую выручку от экспорта сырья.



ТИМОФЕЙ ЯРЖАБЕК

Схема выглядит следующим образом. Компания, которой посчастливилось быть обладателем привлекательного актива, учреждает SPV. Затем оригинатор уступает SPV права на базовый актив. SPV организует выпуск и размещение на рынке долговых ценных бумаг (облигаций или сертификатов), продает их с аукциона или по подписке инвесторам — и расплачивается с оригинатором.

Но зачем все эти сложности? Зная о надежном источни-

ке будущих поступлений, инвесторы легко дали бы компании кредит или купили бы ее облигации. Но дело в том, что секьюритизация активов позволяет удешевить занятые «под них» деньги, снизив риски инвесторов и, соответственно, уменьшив выплачиваемый им процент. В ряде случаев использование секьюритизации даже позволяет обойти общепринятое правило — кредитный рейтинг отдельной компании не может быть выше

суверенного рейтинга соответствующей страны, а финансовый продукт (например, облигации) — котируется выше компании, которая его выпустила. По словам **Игоря Ясеновца**, аналитика компании Standard & Poor's, секьюритизация позволяет инвесторам не принимать во внимание общие риски оригинатора и сконцентрироваться только на рисках базового актива — они, как правило, ниже и более предсказуемы. Как следствие, рейтинг ценных бумаг выше.

Повышенная надежность SPV достигается за счет отделения финансовых зерен от плевел. Несмотря на то, что изначальный владелец активов часто продолжает обслуживать и текущие финансовые потоки (в частности, занимается сбором взносов), а SPV порой вовсе не имеет штата, юридически конструкция создается так, что даже в случае банкротства оригинатора инвесторы продолжают получать свои деньги.

Значительная часть усилий рейтингового агентства сконцентрирована на том, чтобы, предположив банкротство оригинатора, смоделировать возможные последствия для инвесторов и проверить вероятность любых попыток обан-

Фокус в том, что секьюритизация активов позволяет удешевить занятые под них деньги, снизив риски инвесторов и уменьшив выплачиваемый им процент

кротить SPV. Так как SPV в классическом варианте организуется в виде траста или компании, единственной уставной целью которой является полное, без остатка, распределение поступивших средств среди инвесторов, а активы принадлежат ему в полной мере, то риски оказываются очень низкими, выпущенные ценные бумаги получают рейтинг выше рейтинга оригинатора, а иногда и выше суверенного. Рейтинг дополнительно повышается с помощью других мер — например, гарантий известных компаний или страхования.

Другие участники схемы, по словам сотрудников американской финансовой компании Thor Finance, работающей на российском рынке, — это андеррайтер, который оценивает ценные бумаги SPV и в дальнейшем поддерживает цены; банк-депозитарий, куда приходят деньги инвесторов; юридическая и аудиторская фирма, которые готовят документы (в частности, проспект эмиссии), а также, в ряде случаев, клиринговые системы (американская DTC, европейские Euroclear и Clearstream), облегчающие торговлю бумагами.

Стоимость запуска такой программы, по данным Thor Finance, составляет в среднем \$180 тыс. А цена всей сделки, по словам **Константина Мохначева**,

управляющего директора дирекции долгового рынка капитала банка ТРАСТ, должна составлять не менее \$100—150 млн — иначе трудно обеспечить рентабельность и заинтересовать участников рынка.

На международном рынке эта сумма может изменяться в сторону уменьшения только в случае private placement. **Константин Мохначев:** *Имеется в виду синдикат из пяти-шести участников, которые не станут торговать этими инструментами, а будут держать их до погашения, поскольку их устраивает кредитное качество бумаг и процентные платежи.* Впрочем, такой вариант не очень распространен.

Секьюритизация удешевляется и по мере «привыкания» к ней участников рынка.

Неподдающиеся

Сейчас в России много говорят о секьюритизации. Но на сегодняшний день в нашей стране еще не завершена ни одна сделка такого рода. Причина — в неподготовленности, «недружелюбности» российской правовой системы.

Например, в отличие от англо-американской системы права, российская «континентальная» не предусматривает такого понятия как траст, заменяя его концепцией доверительного управления. **Майя**

Мельникас, юрист компании White & Case: *Собственник, который передает активы в управление, продолжает нести риски. Доверительный управляющий отвечает за неэффективное выполнение обязанностей лишь возмещением убытков. И вся конструкция не может работать так эффективно, как траст.*

Затрудняет эффективное использование данной схемы в нашей стране и налоговое законодательство — любой российский налоговый инспектор начислит НДС на операции SPV, невзирая на некоммерческий характер ее деятельности (себе SPV не оставляет ни цента).

Есть проблемы и с законодательством о банкротстве — российский внешний управляющий, который может быть назначен в обанкротившуюся компанию-оригинатор, получит широкие полномочия по отмене ранее заключенных сделок — в том числе и по секьюритизации. Существуют и другие юридические трудности. По мнению **Екатерины Сушковой**, юриста White & Case, в суде будет трудно доказать право оригинатора «оптом» продавать активы, которые еще только появятся в будущем.

Впрочем, по мнению ряда экспертов, эти проблемы решаемы. **Игорь Ясеновец:** *Хотя*

ни одна сделка до закрытия не дошла, интерес к таким операциям достаточно большой. Во всех известных мне случаях, достаточно продвинувшихся в направлении конкретной реализации, в нашей стране находится только оригинатор. Вывод SPV за рубеж снимает большинство проблем. Опыт европейских стран показывает: даже когда, кажется, все условия препятствуют проведению секьюритизации, кто-то заинтересованный придумывает рабочую схему.

Усилия корпоративных юристов, финансистов и чиновников должны сдвинуть ситуацию с мертвой точки. И тогда российские предприятия получат доступ к дешевым кредитным ресурсам.

Взятые на поруки

SPV, зарегистрированная за рубежом в качестве дочерней компании, часто используется для эмиссии корпоративных еврооблигаций. За последние четыре года подобные сделки уже стали привычными для России. По словам **Андрея Близнака**, начальника управления по связям с инвесторами АФК «Система», невозможность выпуска облигаций в России с дальнейшим их экспортом за границу оставляет компаниям только два пути: использовать SPV или запад-

Грязные SPV

Без преувеличения можно сказать, что сотни миллионов человек узнали о SPV не из сообщений о секьюритизации или из презентаций евразаймов. И вряд ли они думают о SPV что-то хорошее. Дело в том, что название SPV (или SPE — special purpose entity) упоминалось в сообщениях о крушении американской энергетической корпорации Enron — крупнейшем экономическом скандале последнего десятилетия.

Как и многие американские компании в 1980-е годы, Enron стремительно рос, используя значительные заемные суммы. Для исправления ситуации, когда большие долги портили debt-equity rate (коэффициент, отражающий соотношение долга и акционерного капитала) и отпугивали аналитиков, финансовый директор компании придумал небольшой фокус. Enron пользовался лазейкой в стандартах бухгалтерского учета FASB, позволяющей не учитывать в консолидированном балансе компании участие в SPE, где сторонний инвестор имел долю более 3%. Следователи обнаружили примерно 4 тыс. SPE, зарегистрированных

в основном в офшорных зонах на Каймановых островах, Маврикии, Барбадосе, острове Джерси.

У Enron была очень высокая эффективность использования основного капитала. Минимизация основных средств достигалась опять же переводом их в SPV. Корпорация продавала актив такой компании, которая, в свою очередь, брала кредит на эту покупку у банков под залог актива. Enron переводил в SPV лизинговые платежи, которые и шли в погашение кредита. Затраты на производственные фонды таким образом переводились в текущие расходы. При выдаче многих кредитов оформлялись так называемые covenants, где прописывались неблагоприятные условия, которые являлись основанием для предъявления требований немедленного возврата средств (технический дефолт). В других было требование кросс-платежа, то есть немедленного платежа при возникновении такого требования по любому другому кредиту. Энергетический кризис в Калифорнии вызвал шквал требований, и Enron рухнул, как колосс на глиняных ногах.



Секьюритизация удешевляется по мере «привыкания» к ней участников рынка



ный банк-посредник. Большой популярностью (до 70% всех сделок) пользуется вариант с компаниями специального назначения.

Этапы выпуска еврооблигаций при посредстве SPV таковы:

1. Получение разрешения на учреждение дочерней компании за рубежом.

При этом необходимо получить лицензию Центробанка на вывод капитала. Как отмечает **Дмитрий Пейль**, специалист по корпоративному финансированию, высокодоходные SPV (High Yield SPV) — под это определение подходит и рассматриваемый случай — по налоговым соображениям обычно создаются в Европе. Со страной, где будет зарегистрирована «дочка», у России должно быть заключено соглашение или конвенция об избежании двойного налогообложения. Первоначально SPV чаще всего регистрировались в Нидерландах. В последнее время пальма первенства перешла к Люксембургу.

2. Регистрация SPV.

3. Выбор агентов размещения ценных бумаг и дилеров по эмиссии (в зависимости от параметров эмиссии и от обеспечения).

4. Регистрация проспекта эмиссии дочерней компании и размещение облигаций.

5. Перевод полученных средств в российскую материнскую компанию. Оформ-

ляется как кредит, предоставляемый SPV в пользу материнской компании.

6. Погашение выпуска.

Внутри России

С некоторых пор структура специального назначения получила внутрироссийскую прописку. **Павел Гурин**, начальник отдела инвестиционно-банковских операций Райффайзенбанка: *Этот способ эмиссии удобен для российских холдингов. Первым подобную конструкцию использовал «Русал». За ним последовала «Система».* В холдинге создается специальная компания, которая и выпускает ценные бумаги под гарантии всего холдинга.

Почему это удобно? Когда деньги привлекает холдинг, предполагается, что средства будут использоваться рядом компаний. И «вешать» заем кому-то на баланс не очень удобно. К тому же, когда в качестве обеспечения используется поручительство со стороны холдинга — а это, по словам Павла Гурина, происходит более чем в 90% случаев, каждая из компаний группы является поручителем в полном объеме выпуска. Для инвесторов это уменьшает риски, которые они покупают.

Популярность данной схемы **Дмитрий Пейль** объясняет так: «Согласно российскому законодательству, предприя-

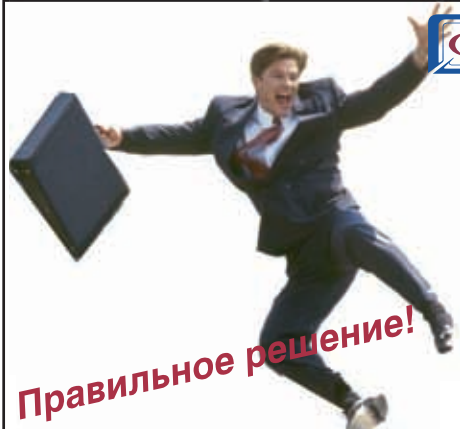
тие не имеет права занять через выпуск облигаций сумму, превышающую уставный капитал (УК). А для того, чтобы перевести добавочный капитал, эмиссионный доход и т. п. в УК, необходимо провести эмиссию акций, заплатив налог в размере 0,2% от суммы эмиссии (а раньше — и все 0,8%). Поэтому выгоднее создать SPV, по долгам которой поручается компания — фактический заемщик. В этом случае поручитель не должен покрывать сделку своим УК, достаточно покрытия валютной балансом. К тому же отечественное законодательство о банкротстве отличается жесткостью, и едва ли не любой мелкий акционер может с помощью иска заблокировать работу предприятия. SPV создает дополнительный защитный барьер для собственника».

Пока что, судя по результатам оценки эмиссий облигаций рынком, инвесторы не считают, что SPV создает дополнительные риски держателям бумаг. Однако реально оценить риски не представляется возможным — дефолтов и практики взыскания подобных долгов через суд пока нет. **Дмитрий Пейль**: *Вопрос не в том, что представляет из себя коллективный заемщик — SPV плюс поручитель — на день займа, а в том, какие финансовые ошибки или целенаправленные действия в пользу акционеров*

и в ущерб кредиторам могут произойти после этого, до момента погашения. Например, SPV платит купон, а через пару дней поручитель объявляет о собственной несостоятельности. Всем очевидно, что покрытие займа стало нулевым, но SPV формально не отказывается от обязательств, а кредиторы не имеют формального повода их взыскать до момента неисполнения, который наступит не раньше следующего платежа по купону.

К сожалению, как считает **Дмитрий Пейль**, в России не получила должного распространения (в том числе и из-за юридических проблем) система регулирующих ограничений — так называемых covenants. На Западе в covenants прописываются как процедурные ограничения, так и требования к финансовым показателям — запрет на выплаты дивидендов, на слияния, на продажу активов, ограничения на максимальный размер долга. Контроль за covenants и их реализацией осуществляет лид-менеджер займа. Как правило, это заметный на рынке инвестиционный банк, который выступает своего рода репутационным гарантом сделки.

Подобные обязательные условия защищают права кредиторов, которые не должны потом страдать от манипуляций с активами и долгом. **сф**



БАНК МОСКОВСКИЙ КАПИТАЛ

Лицензия ЦБ РФ №3044

Депозитный сертификат Банка для юридических лиц - 1 год

- сумма - от 1 000 000 руб.;
- доходность - до 20% годовых.

Векселя Банка для юридических и физических лиц - от 6 мес. до 2 лет

- сумма - от 300 000 руб.;
- доходность - до 18% годовых.

Векселя строительных компаний, авалированные Банком - от 6 мес. до 1,5 лет

- сумма - от 300 000 руб.;
- доходность - от 18% годовых в рублях.

Оформление производится в Центральном офисе Банка по адресу: Москва, ул. Ткацкая, д.15, стр.1, тел. 787-59-81, www.moscar.ru

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку через редакцию, вы будете получать журнал в Москве с курьером, в регионах – заказной почтовой бандеролью

ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

Отметьте ☒ выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца принимается до 20 числа текущего

Срок подписки	Стоимость подписки (руб.), включая НДС	Количество номеров журнала
на 3 месяца	396	12
на 6 месяцев	759	23
на 9 месяцев	1155	35
на 12 месяцев	1551	47

(С 1 января 2004 года журнал выходит еженедельно)
Внесите сумму, указанную в столбце «Стоимость подписки», в графу «Сумма» квитанции об оплате

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом коммерческом банке и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Подписной купон отправьте по факсу или адресу электронной почты редакции podpiska@sf-online.ru, сопроводив вашими **полными банковскими реквизитами**
Отправьте по факсу копию платежного поручения

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810200001402231

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

105077, Москва, Токмаков пер., д.23, стр.1

Телефоны для справок:

прямой (095)267-3768, многоканальный (095)771-6189

Факс (095)771-6185 (круглосуточно)

Адрес электронной почты: podpiska@sf-online.ru

Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить

подписку через компании:

EAST VIEW Publications (095) 318-0937, www.eastview.com,

ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, info@periodicals.ru.

Можно также заполнить регистрационную форму на нашем сайте www.sf-online.ru (раздел «Подписка») или просто связаться с нами по телефону (095) 267-3768 и сообщить всю необходимую информацию

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписной индекс **17500** в каталогах агентства «Роспечать» и Моспочтамта или **17600** в Объединенном каталоге «Подписка 2004»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

В крупнейших городах России через альтернативные подписные агентства – список на сайте журнала «Секрет фирмы» www.sf-online.ru

В ПЕРЕВОДЕ НА РУССКИЙ

Лучшие статьи из STRATEGY+BUSINESS,
Inc. Magazine, MIT Sloan Management Review

**48_ КОЛОНИЗАТОРЫ ПРОТИВ
КОНСОЛИДАТОРОВ //** Гибкие
и инновационные против старых
и солидных / СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР

54_ УМНАЯ ШВАБРА // Как превратить
high-tech бутик в лидера массового
рынка / НОВЫЕ РЫНКИ

57_ ХОРОШО ЗАБЫТЫЕ ЗНАНИЯ //
Как организовать корпоративную
память / УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Каждый день в мире публикуется множество статей по проблемам менеджмента. Увы, часть публикаций вовсе не заслуживает внимания, часть интересна только специалистам и лишь некоторые достойны быть представленными широкой аудитории. Ей особенно важно знакомиться с теми работами теоретиков и практиков менеджмента, которые либо опровергают кажущиеся незыблемыми истины, либо заставляют задуматься о чем-то принципиально новом.

В сегодняшнее обозрение «Секрета фирмы» включены статьи, оспаривающие традиционную догму о том, что крупные компании должны стремиться к универсальности, совершенствуя два противоречивых набора компетенций: один — состоящий в создании новых продуктов и услуг, другой — в способности захватывать соответствующие рынки. Авторы этих статей убедительно показывают, что успех попыток двигаться сразу по двум направлениям — это скорее исключение, чем правило. Поэтому не стоит расстраиваться ни тем компаниям, которые «умны», но не слишком крупные, ни тем, кто велик в размерах, но не выделяется «интеллектом» — место на рынке найдется и тем, и другим, если они будут выбирать правильные стратегии. Еще одна статья примыкает к этой теме и касается умения забывать — ведь движение вперед невозможно без того, чтобы оставлять позади ненужное.

Сергей ФИЛОНОВИЧ / научный редактор обозрения «В переводе на русский»



ИЛЛЮСТРАЦИИ: ТИМОФЕЙ ЯРКАМЕНКО

КОЛОНИЗАТОРЫ ПРОТИВ КОНСОЛИДАТОРОВ

Совсем не обязательно, что люди или компании, открывшие принципиально новые отрасли, смогут превратить их в массовые рынки. Более того, факты свидетельствуют, что создатели товаров или услуг почти никогда не доминируют на созданных ими рынках. — Текст: Костас МАРКИДЕС, Пол ДЖЕРОСКИ•

Фирма может быть пионером на рынке или расширять его — но не то и другое вместе

Простой вопрос: какая инновационная компания начала торговлю книгами онлайн в 1990-х годах? — Amazon.com? — Нет, верно. Эта идея и первый онлайн-книжный магазин в 1991 году принадлежали Чарльзу Стэку, книготорговцу из штата Огайо. Кроме того, успешная розничная торговая цепь Computer Literacy в 1991 году зарегистрировала имя интернет-домена для своего книж-

ного магазина. Amazon появился на рынке только в 1995 году. Еще вопрос: кто первым реализовал идею брокерских услуг онлайн: Чарльз Шваб или E-Trade? Снова неверно. Две чикагские брокерские фирмы Howe Barnes Investments Inc. и Security APL Inc. основали первое брокерское интернет-агентство под именем Net Investor в январе 1995 года. Шваб появился во Всемирной сети только в марте 1996.

Оба примера подчеркивают простую мысль: люди или компании, открывшие принципиально новые отрасли, совершенно не-

обязательно сумеют превратить их в массовые рынки. Более того, факты свидетельствуют, что создатели товаров или услуг почти никогда не доминируют на созданных ими рынках. Уже 20 лет всеобщее удивление вызывает Xerox Corporation, частенько оказывающаяся не в состоянии извлечь устойчивую прибыль из множества своих новых товаров и технологий. Та же судьба и у широко распространенной сегодня операционной системы OS, разработанной корпоративным научно-исследовательским центром Park в Северной Калифорнии. На самом деле неудачи

Xerox — скорее правило, чем исключение.

Для свято верующих в непреходящую ценность новаторства и «преимущество первооткрывателя» такое заявление может оказаться сюрпризом. Недавние работы многих исследователей: Уильяма Боулдинга, профессора бизнес-школы Fuqua из Университета Дьюка, и Маркуса Кристенсена, доцента школы INSEAD, бывших руководителей разного уровня в Booz Allen Hamilton Рон-

• Costas Markides, Paul Geroski. Reprinted with permission from strategy+business, the award-winning quarterly management magazine published by Booz Allen Hamilton. www.strategy-business.com.

ОБРАЗЕЦ «ОБОЕРУКОСТИ»

Примером успешной работы «обоерукой» компании и задач, которые ей приходится решать, может служить сеть французских супермаркетов E.Leclerc. Компания основана в конце 1950-х годов Эдуардом Леклерком, оставившим карьеру католического священника ради создания супермаркета, предлагавшего марочные товары по невысоким ценам. Постепенно фирма выросла в сеть, насчитывающую более 500 гипермаркетов. Сейчас она действует и за пределами Франции.

E.Leclerc великолепно поддерживает баланс множества противоборствующих сил. Компания одновременно добилась низкого уровня цен и дифференциации. Ее подразделения автономны на одних этапах стоимостной цепочки и жестко централизованы на других. E.Leclerc разбита на множество мелких самостоятельных организаций, но пользуется всеми преимуществами большой компании. Структурно фирма — федерация независимых магазинов, но при этом функционирует как единая сеть. Она приветствует постоянные эксперименты с новыми продуктами и концепциями, переживая неизбежные потери без особого вреда для себя. Сотрудники E.Leclerc чувствуют и ведут себя как ее «владельцы», но не являются акционерами. Организация живет как одна большая семья, представляя собой машину для делания денег. Как E.Leclerc удастся достичь всего этого сразу и как она справляется с таким разнообразием?

Во-первых, это не «монолитная» компания. Магазины владеют и управляют люди, желающие торговать под едиными именем и маркой. Они не франчайзеры в привычном смысле слова, им не нужно платить за право пользоваться именем E.Leclerc. Напротив, они получают множество преимуществ, ассоциируясь с этой маркой совершенно бесплатно. Тем не менее персоналу приходится подчиняться определенным нормам и правилам, включая главное: цены всегда должны быть ниже, чем у конкурентов. Кроме того, никому, включая членов семьи Леклерк, не разрешается владеть более чем двумя магазинами.

Каждая торговая точка обладает полной автономией в ведении дел. Всякий волен решать, что и по какой цене продавать, какие промо-кампании проводить и т. д. Кроме того, любой магазин может сам искать поставщиков и обсуждать с ними цены.

Такая децентрализация и автономия способствуют экспериментированию, и вся структура может дифференцироваться, не принося при этом в жертву низкие цены. Так, в каждом регионе имеются собственные складские помещения, которыми сообща владеют магазины региона. От имени хозяев склад заказывает и хранит продукты. Так происходит экономия на закупках. Далее, центральный отдел закупок в Париже определяет потенциальных поставщиков и договаривается с ними о ценах. Хотя отдельные

ду Джермани, Рамана Муралидхарана, Чарльза Е. Люсьера, Джанет Д. Торсиллери, а также профессора маркетинга бизнес-школы Zicklin в Барух колледже Стивена П. Шнаарса, Джерарда Дж. Теллиса из бизнес-школы Marshall Университета Южной Калифорнии, Питера Н. Голдера, доцента бизнес-школы Stern Университета Нью-Йорка, показали, что широко распространенное мнение, будто новаторы вырастают в доминирующие на рынке компании, используя «преимущество первооткрывателя», попросту ложно.

Наше исследование позволило ответить на некоторые вопросы о том, как рынки создаются, развиваются и каковы их структурные характеристики на ранних этапах развития. Повсюду мы наблюдали сходную ситуацию: вслед за открытием нового рынка десятки, а часто и сотни игроков рвутся колонизировать его. На некоторой стадии развития формируется «доминантный дизайн», стандартизирующий основную продукт или товар на рынке, надолго закрепляющий его образ, что и определяет сущность данного направления. После появления такого доминантного дизайна большинство мелких игроков раннего периода бы-

ли вытеснены с рынка. Затем произошла консолидация, не многие дальновидные (или везучие) участники рынка, поставившие на удачный дизайн, остались, и лишь единицы выросли до уровня, позволяющего доминировать в отрасли.

Так, на автомобильном рынке США с его возникновения в 1885 году и по 1908 год, когда Форд запустил в производство свою модель Т, пытались работать более тысячи фирм; десятки новых производителей ежегодно появлялись на рынке и уходили с него. В итоге к концу 1950-х годов в США их осталось лишь семь. Похожая ситуация складывалась на рынке шин. В начале 1920-х годов в отрасли работало более 274 конкурирующих фирм, через пятьдесят лет — только 23. Пик производства телевизоров (89 конкурентов) пришелся на 1950-е годы. К концу 1980-х американских производителей осталось совсем немного, а после 1995 года — ни одного.

В консолидационных войнах по определению выживают выигравшие выигравший дизайн, но лишь горстка этих везучих или проницательных сможет доминировать на новом рынке. Лидерами направления становятся активно и стратегически инвести-

рующие его расширение и привлекающие туда среднего потребителя. Первые пришедшие на рынок фирмы крайне редко оказываются победителями. Напротив, почти никогда не превращаясь в успешных консолидаторов, они бесследно исчезают.

Причина, не позволяющая колонизаторам стать консолидаторами, в том, что навыки, мышление и компетенции, необходимые для открытий, не просто отличаются от необходимых для коммерциализации, а противостоят им. Фирма, преуспевающая в новаторстве и изобретениях, вряд ли сумеет преуспеть в коммерциализации и наоборот.

«Естественные» колонизаторы способны осваивать новые технологии быстро и эффективно. Такие предприятия могут совершить творческий рывок от технологической новинки к готовому продукту или услуге, создавая в отрасли новые ниши. Другие являются естественными консолидаторами. Они способны превратить блестящую идею в то, что надежно и стабильно оправдывает обещания, привлекает покупателей, эффективно производится и распространяется на массовом рынке. Очень немногие могут похвастаться успехами в обоих направлениях.

Убеждения колонизаторов

Какие навыки нужны, чтобы стать эффективным пионером? Для ответа на этот вопрос надо понимать, как и кем создаются новые и неустойчивые рынки. Наше исследование 20 новых рынков, созданных за последние 100 лет, показывает, что данный процесс всегда имел четыре особенности.

- Неожиданное появление новой технологии.
- Возникновение потока компаний, входящих на неопределенный и рискованный рынок, открытый благодаря появлению этой технологии.



магазины не обязаны следовать рекомендациям центрального офиса, данный метод также позволяет снижать затраты. Использование магазинами имени E.Leclerc дает рекламные преимущества и позволяет уменьшить расходы. Наконец, новые предприятия E.Leclerc всегда создаются работниками сети при финансовой поддержке и гарантиях владельцев существующих магазинов, что дает определенные преимущества стартующему бизнесу в общении с банками.

Любой хозяин магазина активно участвует в управлении всей организацией. Владельцы торговых точек съезжаются на ежемесячные региональные встречи и на регулярные национальные собрания, где принимают решения и обмениваются опытом. Каждый магазин относится к определенному региону, которым на добровольных началах «управляет» в течение трех лет один из владельцев. Такой руководитель часто путешествует по магазинам, дает советы, наблюдает за осуществлением планов и распространяет удачные методы ведения бизнеса. В конце года всякий владелец магазина обязан распределить четверть годовой прибыли своего торгового предприятия магазина между сотрудниками.

Кроме того, все хозяева магазинов обложены «моральным долгом» (не обязанностью) стать «крестным отцом» для одного из своих работников. «Крестником» выбирается человек с большим потенциалом — вероятный вла-

делец одного из будущих магазинов сети. Он получает постоянную поддержку и советы, а когда подойдет его время — финансовую и моральную помощь для создания торговой точки. Если новый магазин проваливается, финансовую ответственность несет «крестный отец».

Как управлять таким комплексом? Для контроля за состоянием дел в «федерации» используются информационные системы. Частые встречи также позволяют обмениваться идеями и оценивать сложившееся положение. Но главными механизмами контроля являются:

- 1) общее, искренне разделяемое всеми участниками видение перспективы, позволяющее установить параметры, в рамках которых действуют все магазины;
- 2) сильная традиция семейственности, требующая честных и открытых отношений внутри предприятия, поскольку все равны. Интересно, что хотя каждый магазин обладает собственной уникальной культурой (создаваемой прежде всего личностью владельца), общая корпоративная идеология E.Leclerc пронизывает организацию сверху донизу. Эта культура устанавливает стандарты, нормы, общие ценности и ограничения для каждого работника. Именно она позволяет использовать столь широкую автономию и свободу без боязни того, что кто-то где-то совершит нечто неприглядное.

• Первоначально низкий спрос на продукты и услуги, связанные с новой технологией, с последующим взрывом интереса покупателей после формирования доминантного дизайна.

• Исчезновение большинства ранних игроков (и их продуктов) после утверждения доминантного дизайна.

Ставшая классикой история развития интернета представляет собой готовый пример подобного рода. Связанные с его изобретением и ростом технологии, включая протокол TCP/IP, язык HTML и поисковик Mosaic, были разработаны без всякой системы, случайно. Никто из занимавшихся этой технологией на ранних этапах совершенно не представлял масштабов применения конечного продукта. Не имелось общего плана, связывавшего взаимодействия «клиент-сервер» с возможностью заказать комнату в отеле при помощи компьютера или мобильного телефона. Следствием деятельности ученых и инженеров из исследовательских институтов и университетов, работавших по контракту с министерством обороны США, стало относительно бессистемное технологическое развитие. По крайней мере, в самом начале.

Когда «законченный» интернет возник из комбинации трех «убойных» технологических платформ, появилось множество возможностей для бизнеса. Неопределенные, но чрезвычайно заманчивые, они привлекли орды игроков, предлагавших самые разнообразные бизнес-модели. В результате рынок резко вырос: изобретая все новые приложения, колонизаторы делали Мировую сеть привлекательной для самых разных типов потребителей и бизнесов. Скорость связи, способы соединений и доходы от использования Всемирной паутины различными компаниями и формами интернет-бизнеса росли как снежный ком.

Хотя появление интернета и выглядело сенсацией, его запуск занял десятилетия, а существование и развитие Сети не было

ИМЕННО «БЮРОКРАТИЧЕСКИЕ ДИНОЗАВРЫ» чаще всего прекрасно подготовлены к тому, чтобы занять нишу на рынке и расширить ее

связано с какими-то конкретными потребительскими нуждами. Скорее, «игравшие» с новыми технологиями инженеры обрушили новый рынок на головы ни о чем не подозревавших людей. Похоже, что именно вариации на данную тему приводят к возникновению любых принципиально новых отраслей. Они чрезвычайно редко создаются потребительскими нуждами. Вызванные спросом инновации могут, в лучшем случае, незначительно развить или расширить существующий рынок. Такие новинки обычно появляются как модификации уже известных продуктовых линейек или процессов; ценные сами по себе, новых рынков они не создают. Фактически новые рынки возникают во многом случайно, когда на рынок выходит новая технология.

Экономисты называют подобный процесс «выталкиванием предложения». Он имеет любопытную особенность: поскольку инновация предшествует спросу, новаторам приходится ориентироваться на весьма неопределенную цель. Действительно, большинство новых продуктов — это товары на пробу: потребитель может составить мнение о них только опытным путем. У этого факта три существенных следствия.

• Поскольку новинка не предназначена для удовлетворения на-

сущной, четко определенной потребности, клиентам, вполне вероятно, понадобится значительное время, чтобы ее принять. Иными словами, можно ожидать, что темп восприятия окажется низким.

• Поскольку спрос не сформирован, верный дизайн продукта или услуги, построенной для новой технологии, точно предугадать невозможно. Следовательно, вполне вероятно быстрое наполнение рынка продуктами и их вариациями: предприниматели выясняют предпочтения потребителей.

• Поскольку предпочтения клиентов по мере приобретения опыта будут постепенно изменяться, «постинновационных» попыток усовершенствования товара может оказаться столько же, сколько было до его выхода на рынок. Следовательно, пришедшие на этот рынок на «второй волне» получат достаточно возможностей завоевать себе место в отрасли.

Сказанное предполагает, что новые направления изменчивы и непредсказуемы, отличаются высокой потребительской и технологической неопределенностью. Игроки появляются и пропадают, эксперимент — это стиль жизни, а высокая текучесть участников — норма. Кроме того, данные направления отличают еще два определенных показателя подвижности: из-

менчивость скорости, с которой фирмы входят на рынок и уходят с него, а также быстрое изменение количества продуктов, вариаций этих продуктов и их свойств.

Чтобы выжить в такой среде, одинаково неблагоприятной и соблазнительной, колонизаторам нужен энтузиазм. Им необходимы глубокие знания в фундаментальных науках и технологиях и стремление довести разработку «до конца». Колонизаторы часто берут на себя серийные риски. Они готовы ставить на сомнительные проекты, создавать продукты, лежащие далеко за пределами современного уровня научных и технологических знаний. Колонизаторы часто считают, что потребители разделяют их энтузиазм по отношению к науке и технологии и оценивают эксплуатационные качества продукта подобно его изобретателям.

Колонизаторам требуется оставаться гибкими и легко адаптироваться, чтобы реагировать на появление новых технологий или новых рынков. Они должны быть до определенной степени открытыми для внешних влияний, способными к усвоению технической информации. С другой стороны, колонизаторы могут обойтись без развитых маркетинговых навыков (часто им необходимо привлечь вни-

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Мы проследили эволюцию 20 новых рынков: телевидение, ПК, приборы для научных исследований, интернет, суперкомпьютеры, онлайн-продуктовые магазины, машины, пиво, предоставление услуг через Всемирную сеть, шины, полупроводники, запеченные бобы, генетически модифицированная пища, мобильные телефоны, видеомагнитофоны, спутниковое телевидение, стереозвук, пишущие машинки, компьютерные операционные системы и диагностическая интроскопия — от момента их создания до превращения в рынки массовые. Прежде всего мы

определили, какие новые технологии вызвали появление новых продуктов и услуг и как эти технологии были разработаны. Далее, мы исследовали развитие этих рынков на ранних этапах, сколько компаний появилось на рынке и ушло с него, какие варианты продуктов и услуг предлагались на рынках. Наконец, мы изучали, как развивался рынок после возникновения доминантного дизайна и какие фирмы пережили это событие. Подробнее об исследовании можно узнать в книге Пола Джероски *The Early Evolution of New Markets*.

мание лишь нескольких ведущих пользователей) и производственных способностей. От их организации не требуется размер и сложность, поэтому им не нужны сложные системы учета, работы с персоналом или системы обслуживания. Типичные колонизаторы входят на рынок быстро, их конкурентное преимущество — гибкость и способность точно попасть в постоянно меняющуюся цель.

Эффективные консолидаторы

Консолидаторам, превращающим ниши в массовые рынки, нужны совсем иные навыки. Им требуется выиграть борьбу за доминантный дизайн, а затем объединить отрасль, потенциал которой они высвободили. Как правило, это означает внушительные инвестиции в разработку экономики масштаба, следование кривым обучения, разработку сильных брэндов, контроль каналов дистрибуции на массовых рынках.

Создание доминантного дизайна и консолидация вокруг него рынка — труднейшая задача. Нужно серьезно вкладываться в производство, чтобы выпускать высококачественную продукцию стабильно и эффективно. Более того, консолидатору следует склонить на свою сторону потребителей и создать рыночный потребительский консенсус, чтобы получить поддержку своего доминантного дизайна. Он должен уметь преодолевать неприятие риска, связанного с новым продуктом, — многие потенциальные потребители не готовы принять на себя опасности выбора между несколькими прототипами товара на развивающемся рынке. Поэтому консолидатор должен уметь строить брэнды. Кроме того, ему необходимо обеспечить дистрибуцию на массовом рынке и обслуживать постоянно растущее сообщество потребителей.

По этим и другим причинам консолидаторы обычно нетерпеливы, и они должны быть такими. Инвестиции в консолидацию

ПОПЫТКА ПРИВИТЬ новые навыки заканчивается либо тем, что имеющаяся структура и подход к бизнесу отторгают «имплант», либо чужие навыки и подходы одерживают верх и уничтожают те факторы, которые ранее принесли компании успех

рынка подразумевают значительные невозвратные издержки, к которым нельзя относиться легко. Консолидаторы не расположены к рискам. Они не хотят, чтобы их значительные вложения в рост рынка пошли прахом из-за рискованных инвестиций или проектов, способных каннибализировать их устоявшуюся потребительскую базу.

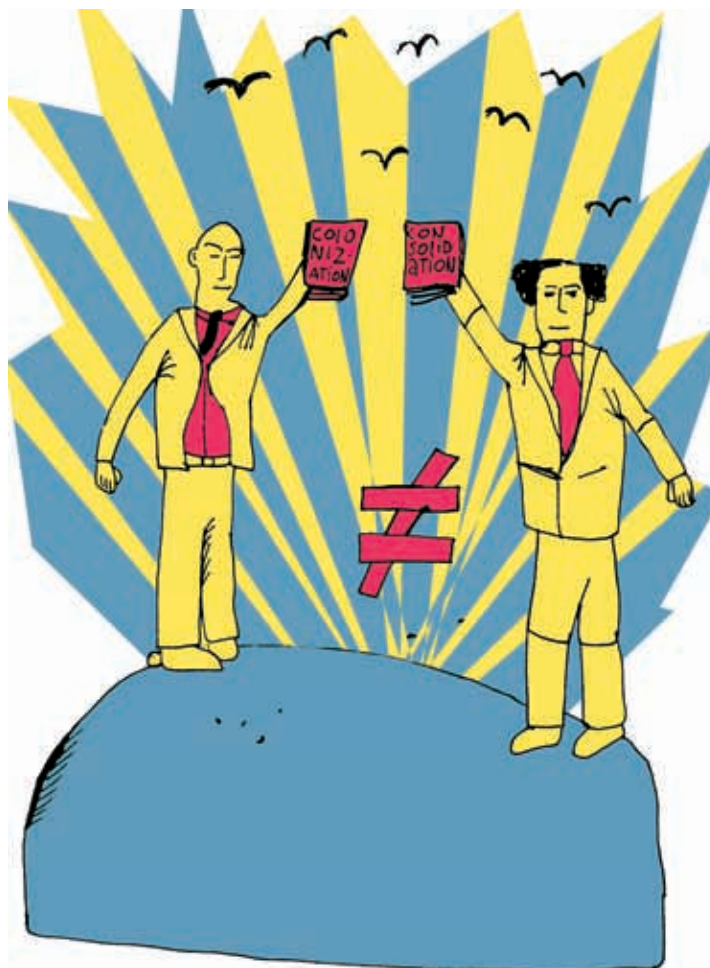
Теперь можно представить себе всю сложность создания структур, культур и процессов,

обеспечивающих и колонизацию, и консолидацию. Стимулы и инвестиционные перспективы, необходимые для достижения хороших результатов по обоим направлениям деятельности, отличаются фундаментально и редко могут сосуществовать. Отношение к рискам совершенно разное, даже способы мышления и поведения разнятся настолько, что их сосуществование практически невозможно. Видимо, именно поэтому некоторые ис-

следователи (например, Кристофер Мейер и Руди Рагглес из уже закрывшегося Центра инноваций в бизнесе или Джеймс Брайан Куинн, заслуженный профессор менеджмента бизнес-школы Amos Tuck Дартмутского колледжа) советовали устоявшимся компаниям передавать инновации на аутсорсинг.

Статья Роберта Каттона в журнале Harvard Business Review наглядно демонстрирует, насколько сложно совмещать эти два типа организации на примере компании Lotus, ставшей частью IBM. После удачного старта программы электронных таблиц Lotus 1–2–3 фирма пригласила опытных профессиональных менеджеров со стороны, чтобы развить успех. Однако очень скоро обнаружилось, что структуры и процессы, в которых нуждался зрелый Lotus для эффективной работы, сдерживали инновации. Это подтвердил ставший сегодня знаменитым эксперимент: резюме первых 40 работников компании направили в отдел кадров, изменив имена. Никого (!) из них не пригласили на собеседование. Профессиональные менеджеры посчитали создавших компанию «чокнутых» любителей риска настолько чуждыми корпоративной культуре, что не удосужились даже позвонить им.

Сегодняшний бизнес переполнен примерами, подчеркивающими принципиальные отличия между навыками колонизаторов и консолидаторов. Apple Computer, Inc. оказалась первой на рынке домашних персональных компьютеров, но не смогла развить его. Однако Apple сумела добиться успеха как дистрибутор музыки и развлечений онлайн, расширив нишу, изобретенную RealNetworks, Inc. — дру-



гим пионером, не сумевшим ее прибыльно эксплуатировать. Может показаться, что Microsoft Corporation — колонизатор и консолидатор одновременно, но на самом деле эта компания — скорее эксперт по выходу на уже существующий рынок и по его развитию, будь то в сегменте текстовых программ (Microsoft Word против WordPerfect), электронных таблиц (Excel против Lotus), операционных систем (Windows против Mac OS) или других продуктов.

Для данного правила есть исключения. Компании 3М удалось успешно «открыть» и коммерциализировать Post-it Note. Но такие случаи крайне редки. Если аккуратно проследить за созданием новых рынков и определить, кто в действительности является их пионером, то можно легко заметить, что компании, развившие отрасли, почти никогда не были там первыми.

Там, где блаженствуют динозавры

Навыки, компетенции, подходы и культура самых крупных компаний делают их экспертами в консолидации. Они по определению располагают финансовыми ресурсами, репутацией, сильной рыночной позицией, навыками построения брэндов и необходимыми для консолидации направлениями производственными возможностями. Именно те, кого мы привыкли называть «бюрократическими динозаврами», чаще всего прекрасно подготовлены к тому, чтобы занять нишу на рынке и расширить ее — это хорошая новость для крупных компаний. Плохая новость в том, что такие компании зачастую недостаточно подходят для создания новых отраслей. Им недостает любопытства и внутренней мотивации для применения новых научных знаний в кажущихся авантюристскими проектах. У них нет предпринимательских навыков успешной работы с ненадежными инновациями. Их культура и структура не позволяют противостоять турбулентной среде, характерной для новых рынков. Их мышление

не подразумевает первооткрывательства.

Именно поэтому за последние четверть века большие компании не совершили практически ни одного технологического прорыва. Ричард Лейфер и его соавторы в книге «Radical Innovation» спрашивают: «Сколько больших компаний стали пионерами технологий и бизнес-моделей, доминирующих сейчас в областях электронной коммерции, персональных компьютеров, биотехнологии и беспроводной коммуникации?» И сами же отвечают — ни одной, что не только выворачивает наизнанку их собственный подзаголовок «Как зрелые компании могут пережить выскочек», но и подрывает теории многих гуру менеджмента, рассуждающих о том, как крупные компании умеют разрабатывать стратегические инновации в своих отраслях.

Среди этих теорий господствует представление, будто большие фирмы могут «учиться» или «адаптировать» навыки и взгляды пионеров, чтобы создавать новые рынки. Разве вы не хотите быть такими же, как Body Shop, Cisco или Virgin? — спрашивают эти советчики. Все, что

жуют те факторы, которые принесли успех большой компании (и необходимы ей, чтобы оставаться успешной в существующем бизнесе).

Это объясняет, почему большинство крупных предприятий совершенно не желают использовать советы и идеи ученых и консультантов для того, чтобы стать более инновационными. Например, Гэри Хэмел предлагал сделать процесс разработки стратегии демократичнее и «перенести Силиконовую долину в офисы организаций». Соавтор этой статьи К. Маркидес в 1997 и 1998 годах утверждал, что корпорации должны использовать такие возможности, как децентрализованное распределение ресурсов, несколько источников финансирования, постоянные эксперименты. Все это имеет смысл, идеи представляются логичными и многообещающими. Но какие крупные компании последовали хотя бы одной из них? Все эти советы могут помочь крупной компании стать в целом немного более инновационной, но не создавать принципиально новые рынки.

Примерно о том же (в несколько другом контексте) говорят К. Мейер и Р. Рагглес. В свое вре-

ную работу по эксплуатации идей, а не их генерированию».

Мы не утверждаем, что крупные компании должны совсем отказаться от возможности создавать новые рынки. Клэйтон М. Кристенсен вместе с Робертом А. Беглманом и Леонардом Р. Сэйлзом в вышедшей в 1986 году книге «Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills» говорили об отдельных структурных единицах внутри крупных организаций для работы с новыми, ненадежными видами бизнеса.

Подобный подход действительно работает: эту стратегию использовала IBM, придя в бизнес ПК; так же поступил Royal Bank of Scotland, создавая службу телефонного страхования в Англии. Но это не панацея: само по себе отдельное подразделение для защиты пионеров от удара бюрократической системой крупной фирмы не является ни необходимым, ни достаточным условием успеха. Неумение использовать синергию двух бизнесов приводит к издержкам. «Пионерское» подразделение остается объектом атак со стороны крупных компаний отрасли. Попытки разрешить проблему часто заканчиваются не-

ЧТОБЫ СТАТЬ успешными консолидаторами, крупные компании должны быть готовы вырваться на рынок как раз в тот момент, когда там готов сложиться доминантный дизайн

вам нужно, это перенять их структуру, культуру и процессы. Кто сказал, что слоны не могут танцевать? Просто сядьте на диету, сбросьте немного лишнего веса, выучите пару новых трюков — и вперед!

Такая практика не принесет ничего хорошего. Попытка привить новые навыки в существующей организации практически всегда приносит одно из двух: или имеющаяся структура и подход к бизнесу отторгают «имплант», или чужие навыки и подходы одерживают верх и уничто-

мя они тоже предлагали «преобразовывать секреты пионеров в повторяемый процесс». Однако недавно их взгляды начали меняться: «Теперь же мы предупреждаем компании: не пытайтесь повторить это дома! Подобно многим видам деятельности, подразумевающим наличие таланта и неявных знаний, рекогносцировка требует предрасположенности к этой работе и массу практики. Редкие компании могут этим похвастаться, они не имеют возможности и уделять много времени практике, учитывая повседне-

удачей, потому что крупное предприятие-родитель начинает применять свой собственный подход и организацию процессов к новому бизнесу.

Третья альтернатива для крупных фирм, желающих создавать принципиально новые рынки, была предложена Майклом Л. Ташманом (Гарвардская бизнес-школа) и Чарльзом А. О'Рейли III (бизнес-школа Стэнфорда). Они утверждают: новаторство и консолидаторство могут сосуществовать в рамках так называемой «обоерукой» организацион-

ной инфраструктуры. Подобная организация позволяет успешно собрать под одной крышей множество разных и противоречивых структур, процессов и культур. Она могла бы стать замечательной моделью, но реальных примеров таких компаний, к сожалению, крайне мало. Ташман и О'Рейли сами признают, что лишь незначительное меньшинство прозорливых компаний заслуженно может считать себя «обоеруками». Большинство фирм, которые попытаются действовать по этому принципу, потерпят неудачу.

Поиски «вскармливателей»

Последняя возможность для бизнеса, игнорируемая большинством компаний, состоит в передаче рисков создания рынков новым компаниям и концентрации своего внимания и ресурсов на консолидации.

Чтобы стать успешными консолидаторами, крупные компании должны быть готовы вырваться на рынок как раз в тот момент, когда там готов сложиться доминантный дизайн, и рынок вот-вот окончательно сформируется. Точно угадать этот момент крупный бизнес может с помощью сети молодых предпринимательских компаний, занятых колонизацией новых ниш. Крупные фирмы должны создавать, поддерживать и развивать такие сети, становясь для них своеобразными венчурными капиталистами, используя имеющиеся у них ресурсы развития бизнеса. Когда же приходит время для консолидаторов, они выстраивают массовый рынок на платформе, которую создали эти молодые компании.

Подобное разделение труда уже используется в творческих отраслях — в кино, книгоиздательстве, изобразительных и исполнительских искусствах. Как отмечает Ричард Кейвз в своей книге «Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce», в этих областях существуют либо небольшие компании, занятые подбором и развитием новых творческих талан-



ТИПИЧНЫЕ КОЛОНИЗАТОРЫ входят на рынок быстро, их конкурентное преимущество — гибкость и способность точно попасть в постоянно меняющуюся цель

тов, либо большие промоутерские фирмы, занимающиеся «упаковкой и широким распространением» уже известного креативного продукта.

Мейер и Рагглес утверждают, что подобные небольшие, но быстрорастущие отрасли возникают также и вокруг компаний, которые специализируются в других, не связанных с развлечениями отраслях. При этом крупные фирмы отдают на аутсорсинг свою «изыскательскую» деятельность, концентрируясь на развитии новых идей на массовых рынках. Джеймс Брайан Куинн также подчеркивает, что

стратегический аутсорсинг инноваций сегодня широко используется в целом ряде отраслей, включая фармацевтику, финансовые услуги, компьютеры, телекоммуникации и энергетические системы. Такая «сетевая» стратегия имеет свои преимущества перед выращиванием инновационных компетенций «изнутри» компании: она позволяет фирме работать с большим количеством технологий и рыночных ниш; объединенные в сеть мелкие компании конкурируют друг с другом, а родительское предприятие сравнивает их результаты; управление в

этом случае проще, ибо обходится проблема конфликта интересов двух разных бизнесов; при этом такая схема сохраняет все преимущества аутсорсинга.

Действительно, можно со всеми основаниями утверждать, что привлечение внешних субподрядчиков на самом деле давно используется большими компаниями, пусть и бессистемно, ибо что такое колонизаторы, как не внешний источник инноваций? И разве консолидаторы занимаются не восприятием и «масштабированием» чужих инноваций? По сути, мы утверждаем лишь необходимость осознанного системного подхода к тому, что раньше было случайным или произвольным процессом. Организуя систему колонизаторов-поставщиков инновационных решений, можно следовать примерам работы фармацевтических компаний в сфере биотехнологий или Unilever — с новыми потребительскими продуктами. И лишь потом, в нужный момент, можно выходить на первый план, консолидируя и расширяя бизнес партнеров.

Мы понимаем: такой подход противоречит идее, что крупные корпорации должны становиться более «предпринимательски-

ми», развивая в себе культуру и перенимая структуры молодых фирм. По нашему мнению, это дурной совет. Можно предложить 70-летнему старику тренировочный курс, разработанный для победы на Олимпийских играх — он все равно не победит!

Пытаясь быть «обоеруками», крупные компании рискуют «застрять посередине». На самом деле им стоит сосредоточиться на той области, где они имеют преимущество — и этой областью является консолидация хороших новых идей из нишевых рынков в новые и прибыльные массовые рынки.

УМНАЯ ШВАБРА

В течение многих лет iRobot создавала технику, о которой можно рассказывать разве что в научно-популярных программах. Но новый продукт компании продается в обычных магазинах. Да еще как продается! —Текст: Лей БЬЮКАНАН*

СМИ превозносят пылесос Roomba от Колина Энгла, похожий на блестящее серебристое блюдо. Осенью 2002 года он вошел в рейтинги лучших продуктов года по версиям Time, Business Week и USA Today, а рождественские продажи Roomba составили десятки тысяч штук. «Среди самых обсуждаемых тем Entertainment Weekly мы заняли 6-е место, сразу за Анджелиной Джоли и принцем Гарри», — говорит CEO iRobot Энгл, и в его голосе благоговение смешивается с удивлением. — Вот это да!»

Причина ошеломляющего успеха Roomba в том, что это робот. Благодаря искусственному интеллекту и датчикам инфракрасного излучения он может убирать самостоятельно, не требуя, чтобы кто-то тащился за ним следом. Потенциальные покупатели Roomba — не только престарелые и инвалиды, но и все, живущие там, где есть пол. «Когда моя жена родила четверых близнецов, я знал, что мы замучаемся следить за чистой, — сообщает один из посетителей Ama-zon.com. — А это маленькое чудо шныряет по дому и чистит полы до блеска».

Впервые появившись на рынке, пылесос сразу сорвал большой куш. Roomba — первый продукт недавно созданного в iRobot подразделения бытовой техники. Компания, расположенная в Берлингтоне, штат Массачусетс, за пять циклов венчурного финансирования получила \$27,5 млн,

причем большую часть — после того как обрушились high-tech рынки. «У них большие продажи и хорошие перспективы, что для данного рынка поразительно», — говорит один из частных инвесторов, не финансировавший компанию, но знакомый с ее планами. — Пылесос Roomba стал хитом и смог привлечь множество покупателей».

Однако до недавнего времени iRobot ничем не напоминала компанию, готовящую сенсацию для массового рынка. 13 лет она считалась «high-tech бутиком», предлагавшим «слишком крутые» продукты. Для министерства торговли Японии спроектированы комплекты к крошечному, менее 1 см в длину, роботу. Для министерства обороны — шагающий робот для поиска мин. Для Baker Hughes (теперь Halliburton) — массивный аппарат для очистки нефтяных скважин. В iRobot была идеальная обстановка для инженеров, желавших расти, учиться и не богатеть. «Нам давали заказы на что-то интересное, но в единственном экземпляре», — говорит один из основателей iRobot Родни Брукс.

Однако создатели фирмы мечтали, чтобы в каждом доме дешевые и специализированные роботы работали слаженно и четко, как семеро гномов — чистили ковры, оттирали окна, стригли газоны, мыли пол. Казалось, это задача для такого гиганта бытовой техники, как Sony, а не для компании

со штатом в сотню человек без опыта серийного производства и маркетинга, без контактов с дистрибуторами, не знающей покупателей. Возможно, главным препятствием была элитарная культура iRobot. Энгл вспоминает: «Когда Hasbro заказал робота-велосипедиста для фильма „Парк Юрского периода-3“, инженеры пришли ко мне и сказали: „Это слишком скучно“».

Многие высокотехнологичные компании споткнулись на пути превращения концепции в товар. Другие, например пионер технологии цифровой видеозаписи Tivo, стремятся перевести идеи в рыночное сообщение, которое будет понятно всем. В то же время маленькие фирмы, занимающиеся разработками по заказам крупных брендов, редко выходят на рынок самостоятельно. И это не случайно. Превращение iRobot из разработчика дорогостоящих прототипов в производителя массовой продукции, считающего каждый цент, — это «очень пугающий шаг», говорит Роберт Бернер, исполнительный директор Института Баттена при Высшей школе бизнеса университета Вирджинии. «Если этот этап пройдет неудачно, он может привести к регрессу и даже смерти компании».

Все началось в 1990 году. Выпускник Массачусетского технологического института Колин Энгл и директор университетской лаборатории искусственного интеллекта Родни Брукс, прославив-

шийся своими спорными (до тех пор, пока они не становились верными) идеями об основах роботехники, взяли банковский кредит и создали компанию iRobot, офис которой расположился в квартирке в Соммервилле, штат Массачусетс. Вскоре к ним присоединилась Хелен Грейнер, также выпускница лаборатории искусственного интеллекта. Брукс занял должность председателя, Энгл — президента. Без сна, зарплаты и личной жизни они трудились над роботами, способными участвовать в повседневной жизни людей. Но поначалу машины обслуживали лишь студентов, использовавших эту продукцию для экспериментов.

Постепенно предприятие обратилось к государственному контракту и позже — к заказам крупных компаний. Список проектов iRobot за первое десятилетие работы разнообразен, словно программа учебных предметов студента-первокурсника. Распускающий штат инженеров создавал детекторы радиационных заражений, промышленные циклевщики, игрушечные мячи, которые, закатившись в темный угол, начинали хныкать. Под каждый проект формировалось подразделение, число их постоянно менялось, по мере того как заказчики решали производить, переделять или уничтожать прототи-

*Leigh Buchanan. Copyright © 2003 Inc. Magazine, published by Gruner + Jahr USA Publishing.

пы. Целью такой диверсификации было снижение рисков. «Мы делали все, и у нас не было основного направления деятельности», — говорит Энгл. — Мы не знали, как его выбрать, кроме как позволить естественному отбору решить это за нас. Если бы мы сфокусировались слишком рано, это бы нас прикончило».

Эклектизм, присущий iRobot, вероятно, помог ей избежать судьбы некоторых интернет-компаний, полагавших, что само наличие технологии поддержит рынок. Он также позволил накопить огромный объем интеллектуальной собственности. Насколько это важно, Энгл понял еще в 1992 году, когда обсуждалась передача прав на робота по имени Грендель одному из заказчиков. «Нам пришлось расчлнить всю продуктовую линию и убедиться, что другие производные продукты делались по иной технологии. Это было нужно, чтобы заказчик не получил большую часть наших технологий», — говорит Энгл. — Было страшно, но это хороший урок».

Такой урок некоторые не учитывают никогда. Маленькие субконтрактники «в порядке вещей» передают ценные патенты и коммерческие секреты большим заказчикам. После истории с Гренделем iRobot настояла на сохранении прав на все технологии, разработанные ей во время осуществления проекта, за исключением нескольких особо оговоренных клиентом процессов. Многие заказчики согласны на подобные условия до тех пор, пока могут получить выгоду от исследований, проведенных за чужой счет. «Мы тоже используем разработанную на стороне интеллектуальную собственность», — говорит Энгл. Умелое управление чужими идеями позволило компании использовать и плоды своих предыдущих исследований — технологию очистки, разработанную для Johnson Wax Professional, и крошечные процессоры, созданные для Hasbro, — в пылесосе Roomba и других планируемых продуктах этой серии.

Диверсификация сделала iRobot гибкой, а интеллектуальный капитал — сильной. Но для выхода на широкую аудиторию нужна еще и дешевизна. Для компании, привыкшей тратить десятки, а то и сотни тысяч долларов на крошечные прототипы, это оказалось непросто. В 1996 году Энгл представил Hasbro прототип «машинки сказок». Покупатель мог

Toys R Us за \$19,95 как по волшебству. Нас просто заткнули», — вспоминает он.

И все-таки в 1998 году Hasbro профинансировала исследовательский коллектив iRobot и стала его эксклюзивным партнером на рынке игрушек. В течение двух лет, пока инженеры искали идеи, Энгл занимался контролем над издержками. Приходилось посто-

ние тому, что действительно делает проект успешным».

Подразделение по разработке игрушек решило, что проект может считаться удачным, если продукт появляется на полках магазинов. И вот кукла с эмоциями My Real Baby увидела рынок в 2000 году. Технологии iRobot нашли воплощение и в игрушках других производителей. Все они вышли на рынок, потому что стоимость стала приоритетом. Компания агрессивно использовала материалы сторонних поставщиков. Она научилась делать роботов из пластика, а не из дорогостоящего технического алюминия. Детализированные списки комплектующих формировались на каждом этапе производства. Чтобы сохранить концентрацию на снижении издержек, группа изобрела заклинание: «У нас нет денег». По словам Энгла, если компания не борется за экономию каждого цента, она не осознает, что такое массовый рынок.

Такое понимание и привело Энгла в 2000 году к идее Roomba. Сначала компания планировала привлечь партнера, такого как Hoover, для производства и продажи этого прибора. «Но, вспомнив все, что мы узнали от своих заказчиков, — как закупать материалы, обеспечивать безопасность, снижать издержки, разрабатывать продукты для массового рынка и работать с восточноазиатскими партнерами, мы решили делать все сами», — говорит Энгл. — Мы уже могли это себе позволить».

Сосредоточиться на нуждах массового потребителя зачастую мешает «технарский» апломб инженеров. Когда в 2001 году Энгл занялся созданием потребительского отдела, он понял, что технари в его компании могут столкнуться с проблемами. Его инженеры (60 из 100 сотрудников) весьма мозговиты: треть из них — выпускники Массачусетского технологического института, там занимались разнообразными научно-техническими проектами, но никогда не разрабатывали продукты для «простых» людей. А пылесос, пользованию которым нужно дополнительно учиться, не купят.



задать любой сюжет, а персонажи игрушки, следуя ему, двигались и разговаривали. Это выглядело невероятно здорово. В Hasbro согласились, но когда Энгл вскрыл прототип, выяснилось, что микропроцессор стоил \$60, флэш-карты — около \$400, а комплектующие — \$3 тыс. «Мы думали, что представим эту вещь продавцам игрушек, и она окажется на полках

янно отказываться от реализации технически элегантных, но слишком дорогих проектов. Так «убили» идею интерактивной настольной игры, взаимодействовавшей с игроками. «В первый раз это было невероятно обидно», — говорит Энгл. — Но потом инженеры научились сохранять эмоциональную дистанцию, которая позволила им уделять внима-

Чтобы предотвратить массовый «культурный шок», Энгл добавил в группу потребительской робототехники пять инженеров из подразделения по разработке игрушек и отправил технарей наблюдать за группой обычных людей, для которых уборка дома является частью повседневной жизни. Каждую из двадцати новых версий продукта тестировали супруги, друзья, соседи разрабочников. Маркетологи тоже испытывали Roomba дома.

Инженеры iRobot активно использовали обратную связь.

«Раньше мы говорили о том, как обучить людей обращению с роботом, но сейчас у нас есть рисунок большой кнопки с надписью „Чистить“, — говорит Джим Линч, один из главных дизайнеров Roomba. — Вот пользовательский интерфейс, который нам нужен. Вот насколько простой мы хотим видеть эту вещь».

Фокус-группы также заставили инженеров понять, что покупатели не любят ни продукты, обременительные для своего кошелька, ни те, что обременительны для их мозгов. Ценник в \$200 — главное оружие Roomba в борьбе с конкурентами. Поскольку лишь немногие инженеры научились контролировать издержки, работая с Hasbro, новый финансовый директор Джеффри Клир тратит часы, чтобы помочь им проанализировать статьи расходов и понять, что резистор за 8 центов может быть безболезненно заменен другим — за 3 цента.

Приглашение финансового директора, работавшего не только с государственными контрактами, стал очередной вехой на пути iRobot к массовому рынку. Его опыт в MicroTouch и 3M помогает iRobot прогнозировать спрос и планировать производство. Он также имеет опыт вывода компаний на фондовый рынок — шаг, вполне ожидаемый в случае iRobot.

В сфере производства iRobot сделала упор на требования массового рынка. Компания наняла бывшего сотрудника Hasbro, чтобы наладить операции на Даль-

нем Востоке, и ветерана компании Toy Biz — чтобы управлять деятельностью там. В марте в iRobot пришел исполнительный вице-президент Грег Уайт, работавший ранее в компании-производителе бытовой техники Holmes Group. Он принял на себя управление операциями на потребительском рынке и разработку бренда iRobot.

Не то чтобы iRobot поумнела внезапно. На самом деле, уже первые шаги предприятия в сферах дистрибуции и маркетинга оказались мастерскими. Компания выпустила Roomba на рынок в сентябре 2002 года, как раз вовремя — к Рождеству, через сети Image, Hammacher Schlemmer и Brookstone, известные традиционные подарочные центры с хорошими возможностями для демонстрации продуктов. В феврале Roomba стал продаваться в сетях Bed Bath & Beyond и Linens'n Things, а в апреле — в сети Target. Они были выбраны за готовность показывать продукт в действии на месте и предоставлять прочие виды поддержки, более типичные для специализированных магазинов.

Тем временем огласка в СМИ помогла создать спрос. Media Strategies, PR-фирма из Бостона, агрессивно продвигала Roomba в одном издании из каждой категории: еженедельник (Time), национальная ежедневная газета (The Wall Street Journal), технический журнал (PC Magazine) и т. д. и отправила демо-версии продукта нескольким журналистам. В день выхода продукта на рынок Энгл дал 22 телеинтервью. Как только Time и такие шоу, как Live with Regis and Kelly, представили Roomba как товар-новинку, iRobot ворвался в женские и свадебные журналы, любимое чтение потенциальной аудитории Roomba. Но этот поток хвалебных заголовков стал для iRobot необычным испытанием. Компания хотела, чтобы Roomba воспринимался прежде всего как бытовой прибор, практичный и обыденный. Считаться инновационным — замечательно,

быть новинкой — опасно. Последнее, чем Энгл хотел бы видеть Roomba, так это нелепым изобретением типа холодильника с выходом в интернет.

Именно поэтому корни Roomba как робота представляли потенциальную опасность. Не случайно слова «робот», вызывающего ассоциации со зловещими киборгами и космическими солдатами, в 30-минутном информационном ролике о пылесосе нет. Нет его и на упаковке, за исключением части названия компании. Предприятие описывает свое детище как «умную систему чистки пола». Большинство людей пришли бы на рынок, говоря: «Мы — эксперты AI! Мы знаем все, а наш робот — это все, что вам надо!» Вместо этого iRobot говорит на языке покупателей, и техническое эго компании не мешает общению.

Однако надобность в такой «маскировке» отходит. По словам Энгла, 60% владельцев Roomba заинтригованы именно его кибернетической «природой». Полагаясь на отклики покупателей, компания собирается вскоре использовать слово «робот» на упаковке пылесосов. В дальнейшем iRobot планирует маркетинговую кампанию, направленную на разъяснение сути и преимуществ технологии роботов. Это защита от конкурентов. Так, Electrolux вывел на рынок робот-пылесос, спрос на который пока сдерживает высокая цена (около \$1,5 тыс.). Когда продукты конкурентов станут дешевле, iRobot сможет выиграть, только если покупатели научатся ценить характеристики робота и предпочтут купить пылесос у специалиста по робототехнике, а не робота у производителя пылесосов. «Когда на рынок придут соперники, наш опыт в производстве роботов станет более важным», — говорит Уайт.

Несмотря на то что iRobot направила немалые ресурсы на создание Roomba, компания не прекратила работу по контрактам с крупными промышленными и государственными заказчиками, их ведет Хелен Грейнер. По

этим контрактам iRobot разрабатывает и самоуправляемый транспорт, и массивные роботы-разведчики Packbot для работы в Афганистане и Ираке. Конечно, все три подразделения охотно обмениваются технологиями.

Предприятие занимается исследованиями в областях, граничащих с научной фантастикой. Скажем, федеральное агентство высокотехнологичных оборонных проектов финансирует проводимый iRobot проект Swarm, направленный на организацию коммуникации между роботами и обеспечение их работы в группе. На практике такие машины могут обезвреживать мины и находить раненых. Подобные роботы применимы и в домашнем хозяйстве. Энгл предлагает использовать программы, созданные к проекту Swarm, при производстве линии дешевых роботов для домашнего хозяйства. Они могли бы сами решить, кто первым займется гостиной — пылесос или полировщик паркета. Конечно же, они будут совместимы между собой. Эта стратегия даст iRobot преимущество, когда-то достигнутое компанией Microsoft. Энгл уверен, что «общающиеся» роботы смогут выполнять гораздо более сложные и масштабные задачи по уборке дома.

Иными словами, мечта Энгла о «команде роботов в каждом доме» пока еще остается мечтой. Но теперь, имея слаженную команду и стабильный поток дохода, трое основателей iRobot спустя почти десять лет могут вернуться к своей личной жизни. Хелен Грейнер приобрела дом. У Энгла растет восьмимесячная дочь от второй жены, психиатра. Что касается Брукса, в компании он проводит один день в неделю, посвящая все остальное время лаборатории искусственного интеллекта, где занимается проектами человекообразных роботов. Но теперь у него новая мечта. «Я хочу создать такого робота, чтобы само выключение его стало морально неприемлемым, потому что оно походило бы на убийство живого существа», — говорит Брукс.

ХОРОШО ЗАБЫТЫЕ ЗНАНИЯ

Управление знаниями в компании — это создание условий не только для изучения и усвоения важной информации, но и для исключения неважной или вредной. — Текст: Пабло МАРТИН ДЕ ХОЛАН, Нельсон ФИЛЛИПС, Томас ЛОУРЕНС*

В последнее годы компании все лучше понимают ценность управления своим организационным знанием. Тем не менее упускается из виду один важный момент: компании не только учатся, они еще и забывают.

«Забывание» — так же, как и «научение», — далеко не так просто: оно может быть случайным или целенаправленным, вредоносным или благотворным; но во всех случаях оно может значительно повлиять на конкурентоспособность компании. Таким образом, вместе с организационным обучением компании должны управлять процессами, обеспечивающими «забывание» того знания, от которого надо отказаться, и сохранение того, которое должно остаться.

Управление «корпоративной забывчивостью» важно хотя бы по двум причинам. Во-первых, невольные потери организационных знаний обходятся компаниям в миллионы долларов ежегодно. Потерянное знание означает утраченные навыки и потенциальное снижение конкурентоспособности. Когда компания вынуждена заново создавать или покупать знания, имевшиеся у нее ранее, ресурсы тратятся впустую.

Во-вторых, обучение организации зачастую зависит от того, как она забывает. Иными словами, компании, желающие трансформироваться, должны не только

ко овладевать новыми навыками, но и отказываться от старых, которые грозят оставить их в прошлом. Справиться с этим можно лишь с помощью эффективного управления «корпоративной забывчивостью».

Что такое корпоративная забывчивость

Организационное знание делает возможными коллективные действия. С этой точки зрения «организационное обучение» относится к тем процессам, посредством которых компании пополняют свой запас знаний и набор уме-

чайное и намеренное забывание. Разница между ними фундаментальная. Случайное забывание чаще всего связано с утратой ценных знаний, что в итоге снижает конкурентоспособность компании. Это вредоносный процесс, так как организации приходится приобретать потерянные знания заново. Напротив, намеренное забывание — когда компания теряет элементы старого знания, которые мешают развитию новых навыков, — может поднять конкурентоспособность компании.

Другое измерение подчеркивает разницу между уже имею-

ных объектах: механизмах, базах данных, режимах работы, базовых ценностях, широко распространенных культурных символах и т. д. Новые знания, напротив, живут гораздо более эфемерной жизнью в сознании отдельных людей, во взаимоотношениях между небольшими командами и временными проектными группами.

Случайное забывание: эрозия памяти

Первым типом случайного забывания является «эрозия памяти», когда непреднамеренно утрачиваются давно усвоенные знания.

ПОТЕРЯННОЕ ЗНАНИЕ означает утраченные навыки и потенциальное снижение конкурентоспособности. Когда компания вынуждена заново создавать или покупать знания, имевшиеся у нее ранее, ресурсы тратятся впустую

ний. А «корпоративная забывчивость» — это потеря таких знаний. Когда компания забывает, она больше не в состоянии исполнить то, на что раньше была способна. Иногда это приводит к потере конкурентоспособности, но в других случаях — когда элементы старого знания мешают развитию новых навыков — «корпоративная забывчивость», напротив, может увеличить конкурентоспособность компании.

Забывание (утрату информации) можно охарактеризовать, используя два измерения (см. схему). Первое различает слу-

щимся и новым знанием. Процессы, связанные с забыванием, прочно осевшей в корпоративной памяти информации, существенно отличаются от тех, что происходят при работе с новой информацией, от которой легче избавиться до того, как она распространится и укоренится. Важно, что организационное знание принимает разные формы по мере усвоения его компанией и с точки зрения культуры, и с точки зрения технологии. Существующие запасы знаний стремятся к воплощению в относительно долговременных организацион-

Такое происходит довольно часто — теряются концепции, методики и даже ценности фирмы. Результаты этого порой весьма болезненны и обходятся очень дорого. Недавний опыт Центрального банка Аргентины лишний раз доказывает это.

После долгих лет борьбы с глубокой рецессией в январе 2002 года правительство Аргентины девальвировало национальную валюту и объявило дефолт. Одновременно оно вновь поручило Центральному банку вести целенаправленную денежно-кредитную политику. Увы, по

*Pablo Martin de Holan, Nelson Phillips, Thomas B. Lawrence. © Massachusetts Institute of Technology, 2004. All rights reserved.



сообщению аргентинской газеты Clarin, «банк отчаянно рылся в своих архивах и опрашивал бывших и нынешних работников в поисках навыков, которые были утрачены за долгие годы: способность управлять денежной эмиссией, поддерживать курс национальной валюты, участвовать в операциях на рынке». К своему сожалению, ЦБ осознал, что «потерял все свои знания в области управления внешней торговлей и валютным курсом».

Эта ситуация иллюстрирует потенциальные трудности, связанные с сохранением даже очень важных организационных знаний: если информация не используется регулярно, она постепенно утрачивается. Ключевые работники уходят, методики забываются, тесные рабочие связи рвутся, пропадает важнейшая документация. Эрозия памяти может приводить к потере важнейших источников конкурентных преимуществ, а их восстановление обходится организации очень дорого.

Чтобы избежать потери важных знаний, компания прежде всего должна понимать, где они хранятся. По нашему опыту, менеджеры нередко слишком упрощенно понимают то, что составляет организационные знания. Например, в одной крупной производственной компании Питтсбурга менеджеры решили вычистить библиотеку чертежей промышленной продукции. Эти документы были прорисованы зано-

во и собраны в файлы. Ожидалось, что, сделав чертежи более доступными для чтения, компания повысит производительность. Однако менеджеры не сумели понять, что старые документы содержали важнейшую информацию — заметки, нанесенные рабочими от руки за годы использования. Эти заметки ошибочно посчитали следами износа чертежей, поэтому новые документы содержали лишь формальную, техническую информацию, а неформальные, но действительно существенные для работы знания были утеряны.

Главный урок: ценная информация зачастую скрыта, явно не выражена и неформальна, она создается работниками бесчисленным количеством способов. Значительная часть этой информации находится в головах работников или в таких разрозненных, уникальных «базах данных», как прищипленные на доску объявлений клочки бумаги. Более того, при наличии современных коммуникационных технологий и децентрализованных организационных структур все больше корпоративных знаний создается быстро и в высокой степени фрагментарно.

Впрочем, просто знать, где находятся знания, недостаточно — компании должны «поддерживать их в рабочем состоянии», особенно если они используют эти знания нерегулярно. В таких ситуациях навыки могут атрофироваться, и организация может

полностью утратить способность к тем или иным ценным видам деятельности.

Некая компания когда-то производила форсажные камеры для двигателей Concorde. На вопрос, может ли компания воспроизвести эту деталь сегодня, топ-менеджер ответил: «Нет, у нас есть филиал, занимающийся техническим обслуживанием самолетов, которые еще используют эти камеры, но мы не сможем их производить. У нас просто больше нет этих навыков». Оказывается, знания компании о производстве этих камер были рассредоточены в сознании отдельных людей, в бумажных справочниках, методах и процедурах работы и даже в отдельных инструментах и механизмах. «Люди ушли, — объясняет менеджер, — инструменты изменились, мы потеряли часть справочников». Более того, важная информация содержалась также в сложной сети взаимоотношений между всеми этими «хранилищами». Чтобы поддерживать в рабочем состоянии такую сеть, компании нужно было разработать определенные методики, каким-то образом обеспечивающие единство этих разрозненных фрагментов знания.

Многие организации сталкиваются с подобными «стрессовыми» ситуациями редко и нерегулярно, поэтому у менеджеров нет четкого представления о вознаграждении за их усилия по управлению знаниями, необходимыми для того, чтобы справиться с этими ситуациями. Проблема усиливается, когда такие знания являются сложным комплексом навыков, информации и инструментов. В таких случаях, возможно, наиболее разумно (и, разумеется, дешевле всего) было бы просто их забыть. Важно, однако, что само по себе решение сохранять подобные организационные способности или избавиться от них должно быть стратегическим, и компании не должны допускать эрозии памяти, способной повлиять на конкурентоспособность.

Случайное забывание: невосприятие

Второй тип случайного забывания знаний — «невосприятие»: новые знания выветриваются еще до того, как они успели надежно отложиться в памяти организации. Если компания пренебрегает распространением ценной новой информации по всем уровням организации, знание теряется, когда уходят те или иные сотрудники, распускаются или меняются рабочие команды. Чтобы этого избежать, нужно «обобществить» информацию, которой владеют лишь отдельные люди, а это требует определенных действий по формализации, кодификации и хранению знания. Корпоративные истории, мифы и другой внутренний фольклор также должны сохраняться в корпоративной культуре.

Фиксацию знания можно разделить на два взаимосвязанных процесса. Во-первых, новое знание нужно четко выявить, или артикулировать. Далее информацию надо распространить по всем частям и подразделениям организации и закрепить в соответствующих разделах ее памяти, т. е. формализовать.

Множество компаний изобретали что-то новое, но в дальнейшем не сумели широко закрепить это в организационной памяти. Так, менеджер одного из больших международных отелей лично координировал первый банкет в гостинице — масштабный прием, организованный послом одной из стран большой восьмерки. Банкет удался на славу, и отель расхвалили за великолепный сервис и изысканное меню. Однако в следующий раз, когда проводилось подобное мероприятие — а генерального менеджера уже не было, — случился провал. Горячее было холодным, прохладительные напитки — теплыми, барбекю сгорело, официанты роняли блюда на важных гостей. Короче, отель не только не смог закрепить опыт первого успешного мероприятия, но и серьезно подорвал свою репутацию некачественным обслуживанием. Чтобы компания могла избежать таких

провалов, нужны специальные приемы.

Избегайте героев. Порой компания может выполнить определенную работу только при соблюдении конкретных условий, которые потом трудно или невозможно воспроизвести. Типичный пример — присутствие ключевой фигуры (такой, как генеральный менеджер упомянутого отеля). Несомненно, «резидентные» эксперты являются неотъемлемой частью организации, но когда их знаниями не управляют надлежащим образом, компания в целом становится более уязвимой и менее обучаемой. Избежать этого можно, структурировав работу таким образом, чтобы индивидуально знание воспроизводилось в новых работниках — а в идеале еще и в новых командах и подразделениях.

Часто уникальные эксперты сопротивляются любым попыткам распространить их специализированные знания на всю организацию. В конце концов, они, естественно, предпочитают быть незаменимыми и опасаются потерять престиж и власть. Такие деликатные политические ситуации требуют особого внимания компетентных менеджеров. Так, компания может ввести систему поощрений для тех, кто делится своими знаниями. Кроме того, она может помочь внутренним экспертам овладеть новыми навыками по мере того, как они передают старые другим. Важно усвоить, что даже самые серьезные усилия по управлению такими ситуациями обходятся гораздо дешевле, чем необходимость получать важные знания заново.

Привязывайте новое к старому. Связь между новой и уже существующей в организации информацией — важный фактор, влияющий на усвоение знаний. Компания с гораздо большей вероятностью научится чему-то новому, если работники сумеют увязать это со своим нынешним опытом. Если же они не смогут этого сделать, они не увидят стратегического значения этого знания и будут сопротивляться

ему. Более того, они могут посчитать его опасным. Такое отношение может возникать, когда компания пытается перенять знания у конкурента или партнера.

Менеджерам надо помнить, что организационное знание — комплексная система. Именно ее сложность позволяет компании достигать уникальных и трудно воспроизводимых компетенций,

может, напротив, ее повысить. Первый тип намеренного забывания — отучивание, или сознательный, имеющий стратегические цели, отказ компании от давно устоявшихся знаний и навыков (если эти знания, например, препятствуют важным инициативам и переменам).

Для эффективного отучения компания должна «дезорганизо-

нии могут успешно отучиться от использования устаревшего и приносящего одни лишь проблемы знания.

Управленческая команда одного из крупных международных отелей решила провести радикальные сокращения затрат. Прежде отель не уделял этому особого внимания: его стратегия была сфокусирована на клиентах. Например, регулярно проводились всесторонние исследования удовлетворенности постояльцев. Такие обзоры не только были затратными, но и постоянно вводили в организацию новые знания о восприимчивости клиентов, отвлекая внимание работников от снижения издержек. После того как ситуация стала критической (отель регулярно приносил убытки), менеджеры заменили обзоры неформальными «встречами у камина», а работники сконцентрировались на комплексных мероприятиях по «затягиванию поясов». В результате отель смог перенести фокус внимания на новую стратегическую задачу по снижению издержек, обнаружив, что тот же уровень услуг можно обеспечить при меньших затратах.

Разделение бизнеса. Иногда организационное знание настолько прочно укоренилось в компании, что отучение от него без ущерба для важной текущей деятельности сопряжено с огромными трудностями. Не подлежащие обсуждению аксиомы могли пустить слишком глубокие корни, групповые интересы могли стать слишком сильными. В таких случаях помочь может более радикальный подход. Отторжение части компании — эффективный (хотя порой весьма дорогой) способ избавить организацию от знания, пришедшего в конфликт с основной деятельностью или препятствующего стратегическим переменам. Отторжение может принять форму продажи сопутствующих или вспомогательных по отношению к основному бизнесу операций. Менее жесткий способ заключается в упразднении «проблемного» отдела и распределе-



создавать конкурентное преимущество. Если новые знания дополняют уже существующие способности, ввести их в память организации относительно просто. Но когда новое знание подрывает существующие устои или вступает в конфликт с традиционной практикой, компании необходимо прикладывать значительные усилия, чтобы добиться его восприятия, а не отторжения.

Намеренное забывание: отучивание

Если случайное забывание может снизить конкурентоспособность компании, забывание намеренное, как уже говорилось,

вать» часть своего запаса знаний. Успешно решить эту задачу можно с помощью нескольких приемов.

Разрушение привычных процессов работы. Сохраняя в общепринятой практике работы информацию, компании предоставляют доступ к ней большому числу работников и обеспечивают ее воспроизведение во времени, даже если родоначальники того или иного процесса уходят из компании. Такое знание закрепляется надежно, потому что люди, как правило, не оспаривают исходные посылыки рутинных операций, да к тому же активно борются за сохранение статус кво. Тем не менее компа-

нии сотрудников по остальной организации. Еще одна альтернатива — реструктуризация, перекраивающая схему организации. Каков бы ни был подход к решению этой задачи, основная цель состоит в демонтаже комплексного знания, связи которого с другими частями организационной памяти делают перемены сложными или невозможными.

Намеренное забывание: отказ от дурных привычек

Обучающиеся организации обычно представляются здоровыми и конкурентоспособными, но обучение — палка о двух концах. Организации, как и люди, могут научиться плохому (например, у партнеров или у конкурентов) —

методам работы, практикам, идеям и ценностям, которые на самом деле контрпродуктивны. Успешные компании способны забывать такие знания намеренно, до того как они запечатлеются в их операционной памяти. Для этого компания должна уметь отличать полезные знания от потенциально вредных «дурных привычек», должна иметь рабочие системы, позволяющие отторгнуть вредные знания до того, как те интегрируются в организацию. Идентификация и забывание потенциально вредного знания требуют таких же усилий и самоотверженности, как приобретение полезных знаний, и менеджеры должны знать о некоторых типичных ловушках.

Не переоценивайте уроки успехов и неудач. Учитесь вообще-то

легко; настоящая задача состоит в том, чтобы учиться полезному. Действительно, одна из фундаментальных задач состоит в том, чтобы извлекать правильные уроки из неудач. Иными словами, компания может не разобраться в причинах своей неудачи, и это может отразиться на ее оценке своих возможностей в целом. В самом крайнем случае менеджер может решить, что компания просто не способна добиться успеха в данной сфере деятельности, т. е. компания «поймет», что ей не стоит заниматься этим бизнесом, поскольку ее непременно ждет неудача. Как утверждает гургу менеджмента Том Питерс, Ford Motor Co. значительно переоценила уроки своей неудачи с производством небольших автомобилей в 1938 году. Вместо оценки причин этой неудачи и попытки выстроить недостающие компетенции, компания решила, что просто не знает, как делать небольшие автомобили, и этот ошибочный вывод укоренился в корпоративной памяти до середины 80-х, когда ей пришлось учить этот урок заново, чтобы остаться конкурентоспособной.

Похожая проблема возникает, когда инновация происходит, но менеджеры не способны увидеть различия между позитивными факторами (теми, что привели к успеху и могут быть широко воспроизведены) и негативными (теми, что могут нанести вред, но ассоциируются с успехом). В таких случаях негативные элементы легко могут стать «дурными привычками» организации, особенно если компания ошибочно считает, что именно они необходимы для успеха. Так, в конце 1970-х годов эффективная экспансия бренда Gucci за пределы индустрии моды позволила компании успешно позиционировать под этим брендом далекие от основного бизнеса товары. Переоценка урока, извлеченного из прежнего успеха, привела к тому, что под брендом Gucci продавалось множество самых разных вещей — ручки, брелоки, кофейные чашки. В результате произошла быстрая эрозия бренда, что

привело к кризису, от которого Gucci так и не оправилась.

Оградите себя от «дурных привычек» своих партнеров. Здравый смысл подсказывает, что сотрудничество и партнерство являются фундаментальными способами разработки новых компетенций или увеличения хранилищ знаний в компаниях. Однако в таких взаимоотношениях нужно тщательно контролировать, чему именно учится компания. При оценке потенциальных партнеров для альянсов компании обычно фокусируются на ценности знаний, которые они могут приобрести, и на своих возможностях поддерживать такое обучение. Так, производственные компании часто вступают в международные маркетинговые союзы, чтобы получить доступ к опыту и знаниям своих партнеров на местных рынках. Предполагается, что в результате таких взаимоотношений компания получит только стратегически ценное знание. В реальности созданные для поддержки обучения союзы часто предусматривают несколько точек контакта между партнерами, через которые просачиваются и вредоносные знания.

Вспомним недавние скандалы вокруг Arthur Andersen LLP и клиентов этой компании — Enron, Sunbeam Products, WorldCom и других. Критики утверждают, что зависимость аудиторских фирм от крупнейших клиентов приводит к целому ряду потенциальных проблем. Среди них — большая подверженность к заимствованию таких вредных привычек, как небрежное отношение к аудиту и бизнес-этике. Неясно, какую роль это сыграло в падении Arthur Andersen, но важно, что чем ближе и глубже развиваются взаимоотношения, тем важнее становится управление процессами корпоративной «забывчивости» для охраны от проникновения вредных знаний. Без подобной бдительности компании будут все больше походить на своих партнеров — так же, как и люди часто становятся похожими на своих друзей.

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Пабло Мартин де Холан (профессор предпринимательства в Instituto de Empresa, Мадрид, Испания, а также в INCAE, Алахуэла, Коста-Рика), Нельсон Филипс (почетный профессор менеджмента в Judge Institute of Management, Кембридж, Великобритания) и Томас Б. Лоуренс (почетный профессор управления изменениями на факультете бизнес-администрирования в Simon Fraser University, Ванкувер, Канада) в 1995–1999 годах проводили полевые исследования, объектом которых стали семь международных отелей на Кубе. Шесть из них входили в стратегический международный альянс ведущей кубинской гостиничной сети и двух зарубежных партнеров — крупных западных сетей гостиниц. Седьмое предприятие, которым целиком владел и управлял кубинский национальный оператор (не имевший формальных контактов с зарубежными организациями), использовалось как «точка отсчета». Каждый партнер действовал как полуавтономная бизнес-единица. Предприятия были либо недавно построены, либо заново открыты после нескольких лет капитального ремонта и перестройки. Эта ситуация, по мнению авторов, представляла идеальные условия для исследования организационного обучения (и забывания), поскольку появлялась возможность наблюдать за тем, как отели работали над улучшением обслуживания, поднимая его с начального (довольно низкого) уровня.

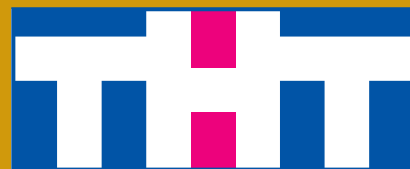
Проект, осуществленный в сотрудничестве с Университетом Гаваны, опирался на методологию подготовки кейсов. Ежемесячно в каждом заведении опрашивались менеджеры, работники и постояльцы. Сотрудники отелей, в частности, должны были ответить на вопросы «Как изменились ваши функции?», «Как были обеспечены перемены?», «Приведите примеры неэффективных нововведений», «Были ли общие неудачи?» и т. д. Всего удалось провести 78 интервью, продолжавшихся в среднем по 90 минут. Для подтверждения информации, полученной путем опросов, использовался широкий набор других материалов, включая обучающие справочники, письма и внутреннюю переписку. Полученные данные позволили наблюдать за созданием, передачей и потерями знания с первых шагов, от появления проблемы до финальной стадии, когда принимались решения. В поддержку основного исследования осуществлено несколько менее формальных проектов, направленных на изучение различных аспектов организационной «забывчивости» в компаниях.

КТО **12** НАЙДЕТ **12** КГ ЧИСТОГО ЗОЛОТА?

**НОВОЕ ПРИКЛЮЧЕНИЕ
В ЖАНРЕ РЕАЛИТИ!**

ДВЕ СУПЕРКОМАНДЫ ИЗ РОССИИ
**12 САМЫХ ЯРКИХ
И ТАЛАНТЛИВЫХ**
МОЛОДЫХ ЛЮДЕЙ
ОТОБРАННЫХ САМИМИ
ЗРИТЕЛЯМИ ИЗ ДЕСЯТКОВ
ТЫСЯЧ ДОБРОВОЛЬЦЕВ
ОТПРАВЛЯЮТСЯ В ЕВРОПУ
24 ЧАСА В СУТКИ В ИХ ДОМЕ
В ПАРИЖЕ, В ПРАГЕ
ГДЕ БЫ ОНИ НИ ОКАЗАЛИСЬ
ИХ СНИМАЮТ НОВЕЙШИЕ
КАМЕРЫ СЛЕЖЕНИЯ
ИХ МИССИЯ:
НАЙТИ 12 КГ ЗОЛОТА
ДОРОГУ К СОКРОВИЩУ
УКАЖУТ 12 НЕГРИТЯТ
НО ЗОЛОТО ДОСТАНЕТСЯ
ТОЛЬКО ОДНОМУ
ИЗ УЧАСТНИКОВ

**С 1 МАРТА
В 21:00**
НА ТЕЛЕКАНАЛЕ



негритят

www.12tnt.ru **реалити шоу**



ДАРЬЯ КАРАУЛЬНИК

[УЧЕБНЫЙ КУРС]

Школьный балл

Несколько лет назад из-за кризиса в мировой экономике западные компании потеряли интерес к обладателям дипломов MBA. А потенциальные студенты, в свою очередь, потеряли интерес к бизнес-образованию. Тем не менее абитуриенты из России поступали в зарубежные учебные заведения и во время кризиса. Поступают и сейчас. Какие школы они выбирают? –

Текст: Екатерина КРОТОВА

«Существуют амбициозные люди, которые говорят о том, что хотят поступать только в Wharton, потому что он постоянно находится в первых строчках рейтинга»

ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ МИРА ПО ВЕРСИИ FINANCIAL TIMES							
МЕСТО В РЕЙТИНГЕ 2004 Г.	МЕСТО В РЕЙТИНГЕ 2003 Г.	НАЗВАНИЕ ШКОЛЫ	СТРАНА	СРЕДНЯЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА ВЫПУСКНИКОВ, \$	РОСТ СРЕДНЕЙ ЗАРПЛАТЫ, %	КОЭФФИЦИЕНТ КАРЬЕРНОГО ПРОГРЕССА	ВЫПУСКНИКИ, НАШЕДШИЕ РАБОТУ ЧЕРЕЗ ТРИ МЕСЯЦА ПОСЛЕ ШКОЛЫ, %
1	1	UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA, WHARTON	США	157199	182	23	86
2	2	HARVARD BUSINESS SCHOOL	США	163834	150	26	87
3	3	COLUMBIA BUSINESS SCHOOL	США	157747	196	75	87
4	6	INSEAD	ФРАНЦИЯ	129181	124	31	70
4	7	LONDON BUSINESS SCHOOL	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	126033	165	33	65
4	5	UNIVERSITY OF CHICAGO GSB	США	151372	182	40	87
7	4	STANFORD UNIVERSITY GSB	США	149124	138	17	85
8	8	NEW YORK UNIVERSITY, STERN	США	130897	185	54	80
9	10	MIT, SLOAN	США	134397	144	34	88
10	11	DARTMOUTH COLLEGE, TUCK	США	148830	174	77	90
11	9	NORTHWESTERN UNIVERSITY, KELLOGG	США	133920	147	39	86
12	13	IMD	ШВЕЙЦАРИЯ	137941	99	3	91
13	18	IESE BUSINESS SCHOOL	ИСПАНИЯ	96490	187	25	96
13	12	YALE SCHOOL OF MANAGEMENT	США	129821	194	36	73
15	26	INSTITUTO DE EMPRESA	ИСПАНИЯ	97440	149	1	80
16	19	CORNELL UNIVERSITY, JOHNSON	США	118617	159	87	77
17	17	GEORGETOWN UNIVERSITY, MCDONOUGH	США	116372	179	38	83
17	23	UNIVERSITY OF NORTH CAROLINA, KENAN-FLAGLER	США	114079	163	90	71
19	14	UNIVERSITY OF VIRGINIA, DARDEN	США	127760	171	68	65
20	15	DUKE UNIVERSITY, FUQUA	США	116111	148	88	80

ПО ДАННЫМ НА ФЕВРАЛЬ 2004 ГОДА.

Еще один безоговорочный лидер — Harvard Business School. Школа специализируется на общем менеджменте. Именно в Harvard был изобретен знаменитый case-метод, а кейсы, написанные здесь, используются во многих известных бизнес-школах мира. Правда, поступить в Harvard непросто.

Довольно популярна в нашей стране и London Business School (LBS). По словам **Марата Воробьева**, студента LBS, сейчас там обучается около 20 россиян. Но многих наших соотечественников школа отпугивает своей дороговизной. Стоимость двухлетней программы — около \$62 тыс. (годовая программа INSEAD стоит примерно \$42 тыс.). К тому же жизнь в Лондоне обходится недешево.

Русскую речь часто можно услышать в американской Michigan Business School, которая в мировых рейтингах находится в третьем десятке. **Вадим Головин**, выпускник Michigan: *Вместе со мной училось еще семеро русских. В основном российские студенты берут финансовые курсы, а также связанные с корпоративной стратегией и управленческим консультированием. При этом в мире Michigan менее*

известна, чем, скажем, Harvard или Wharton. Она традиционно служит кузницей «домашних» кагров для американских компаний.

Школа Michigan считается «дружелюбной» по отношению к русским. «Налаживанием связей со странами СНГ здесь занимается William Davidson Institute, — говорит Вадим Головин. — Это исследовательско-консультационный центр, занимающийся странами с переходной экономикой. Он организует стажировки, программы академического обмена и конференции». Головин отмечает также сильные связи Michigan с американской промышленностью.

Бизнес-школа University of Chicago GSB известна своей «экономической школой» — учения ее представителей хорошо известны в России (монетаризм, чикагская теория об эффективных и свободных рынках). **Денис Крупнов**, студент Chicago GSB: *Я выбрал эту школу из-за хорошего преподавательского состава — среди профессоров пять нобелевских лауреатов по экономике. Chicago традиционно сильна в финансах, экономике и предпринимательстве — опять же за счет сильных преподавателей (напри-*

classified

ПРИЕМ ЗАЯВОК НА ПУБЛИКАЦИЮ РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ
В РАЗДЕЛАХ CLASSIFIED И «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА» — (095) 771 61 84

● Горит тираж? Мы "ТУШим" пожары! 995-8259

● БД, рекл. рассылки 234-3800
● Оценка, вкл. ущерб от ДТП. (095) 101 34 62



НОВЫЙ ГОРОД

агентство недвижимости

коммерческая недвижимость

продажа и аренда

тел. 741 0503

www.newcity.ru

специальное предложение:

Офис, м. Курская, ул. Казакова

полуподвал, пл. 230 кв.м, евроремонт,

3 отдельных входа, 1-я линия домов

350 \$ кв.м/год, вкл. НДС

В Stanford учится не так много российских студентов — туда сложно поступить. Кроме того, о школе негативно отзываются рекрутеры



мер, Стивена Каплана газета The Wall Street Journal назвала одним из трех лучших преподавателей по предпринимательству в США). В последние годы школа многое сделала для развития таких направлений, как маркетинг и общий менеджмент.

Еще недавно совсем немного русских училось в Kellogg, теперь же школа стала более известна в России — в том числе и потому, что заняла лидирующее место в последнем рейтинге Business Week, сдвинув с этой позиции Wharton. Во всем мире школа славится тем, что в ней преподает великий Филип Котлер, но школа пытается отойти от имиджа «маркетинговой» и завоевать репутацию универсальной. Кроме того, выпускников Kellogg ценят за умение работать в команде и хорошо развитое стратегическое мышление.

Американская школа Simon, по отзывам ее российских слушателей, подобно Wharton, дает очень неплохие знания в области финансов. Но на западном рынке труда ее выпускники испытывают некоторые проблемы с трудоустройством: Рочестер — небольшой и удаленный от бизнес-центров город, поэтому рекрутеры частенько обходят его стороной. Но по популярности среди россиян Simon, по данным CluMBA, занимает 6-е место. Здесь хорошо поставлена исследовательская работа, студенты имеют возможность пообщаться с такими известными финансистами, как Крег Джарел и Билл Шверт.

С желанием поменьше

Меньшим, чем прежде, спросом у наших соотечественников пользуется Darden Graduate School of Business (University of Virginia, США). **Николай Шеховцов**, студент Darden: *Год назад на обоих курсах школы россияне училось больше, чем студентов из любой другой европейской страны. К сожалению, сокращение максимальной суммы кредита для иностранных студентов до стоимости образования и не-*

САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ В РОССИИ ЗАПАДНЫЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ

МЕСТО	БИЗНЕС-ШКОЛА	КОЛИЧЕСТВО РУССКИХ ВЫПУСКНИКОВ*	КОЛИЧЕСТВО РУССКИХ СТУДЕНТОВ*
1	UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA, WHARTON	117	28
2	INSEAD	111	15
3	HARVARD BUSINESS SCHOOL	85	26
4	COLUMBIA BUSINESS SCHOOL	63	18
5	LONDON BUSINESS SCHOOL	62	12
6	UNIVERSITY OF ROCHESTER, SIMON	54	11
7	UNIVERSITY OF CHICAGO GSB	48	17
8	UNIVERSITY OF MICHIGAN BUSINESS SCHOOL	45	12
9	NEW YORK UNIVERSITY, STERN	44	18
10	MIT, SLOAN	42	11
11	ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT	42	21
12	STANFORD UNIVERSITY GSB	36	7
13	NORTHWESTERN UNIVERSITY, KELLOGG	30	11
14	UNIVERSITY OF CALIFORNIA AT BERKELEY, HAAS	29	12
15	IESE BUSINESS SCHOOL	24	8
16	DARTMOUTH COLLEGE, TUCK	23	10
17	DUKE UNIVERSITY, FUQUA	22	6
18	UNIVERSITY OF CAMBRIDGE, JUDGE	21	9
19	UNIVERSITY OF VIRGINIA, DARDEN	18	8
20	UNIVERSITY OF CALIFORNIA AT LOS ANGELES, ANDERSON	18	11

*СРЕДИ ЧЛЕНОВ CLUMBA. ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЧЛЕНОВ CLUMBA — 1059 ЧЕЛОВЕК.

которое снижение рейтингов негативно сказалось на притоке абитуриентов из России. Думаю, что это снижение — временное. Мой опыт проведения презентаций школы в Москве свидетельствует о значительном к ней интересе. Меры, принимаемые школой в ответ на снижение рейтингов (стопроцентное обучение по кейс-методу на первом курсе, жесткая ориентация на практику и на командную работу), должны изменить положение.

«Потеряла очки» в России и бизнес-школа Johnson при Cornell University. «Злую шутку с Cornell сыграла его географическая удаленность от основных центров бизнеса в США, — объясняет Сергей Лихарев. — Во время кризиса рекрутеры стали реже его посещать, что привело к „проседанию“ рейтинга. Эта школа уникальна тем, что в ней есть программа, позволяю-

Знать больше и раньше

Timothy's™ предлагает:

четкие выводы судебных инстанций по соответствующей тематике, позволяющие значительно улучшить прогнозируемость рисков и увеличить шансы на положительный исход споров

по итогам сплошного анализа ВСЕХ текущих решений Конституционного, Верховного, Высшего и Федеральных окружных арбитражных судов

в логичной и легкой в обращении структуре

Споры из налоговых правоотношений

Для кого: для профессионалов финансовых (налоговых) и юридических подразделений компаний всех отраслей, аудиторских и юридических фирм.

Ценность: повышение управляемости налоговыми рисками.

Периодичность: ежемесячно.

Объем: 512 страниц.

Цена: €600 при годовой подписке.

Споры с участием банков

Для кого: для профессионалов юридических подразделений банков и юридических фирм.

Ценность: повышение управляемости правовыми (налоговыми, валютными, бюджетными, коммерческими, корпоративными и иными) рисками.

Периодичность: ежеквартально.

Объем: более 400 страниц.

Цена: €320 при годовой подписке.

Споры с участием энергетических и добывающих компаний

Для кого: для профессионалов юридических подразделений компаний ТЭК и иных добывающих отраслей (с учетом вертикальной интеграции) и юридических фирм.

Ценность: повышение управляемости правовыми (налоговыми, административными, коммерческими, корпоративными и иными) рисками.

Периодичность: ежеквартально.

Объем: более 500 страниц.

Цена: €320 при годовой подписке.

Подробно узнать об изданиях Timothy's™ и оформить подписку можно на корпоративном сайте www.timothys.ru, а также по телефонам **8 (800) 200 2556** (междугородние звонки бесплатные) и **(095) 721 2882**.



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Елена Конева,
генеральный директор
КОМКОН

«МВА для работодателя — всегда индикатор риска»

— В России существуют две категории людей, интересующихся бизнес-образованием: бизнес-элиты, которая поступает в ведущие западные бизнес-школы, и менеджеры из категории «средний класс», которые идут учиться туда, куда им позволяют возможности.

Российская бизнес-элита ставит те же цели, что и продвинутые западные менеджеры: успешная карьера, высокий уровень оплаты и т.п. Со «средним классом» все сложнее. Чаще его представители руководствуются лишь формальным желанием получить МВА. И для них эта степень так же важна, как, например, раньше — степень кандидата технических наук.

Проблема выбора западных школ бизнеса достаточно актуальна. Наши студенты руководствуются теми же принципами, что и весь мир: авторитетными рейтингами, местонахождением школы, языком страны и т.п. Процедура поступления в западную школу связана со строгой конкурсной системой.

При выборе отечественных школ на первом месте стоят наличие знойной суммы денег и иногда знание иностранного языка. В случае с нашими школами мало кто проводит серьезный анализ преподавателей, уровня обучения и т.п. Я думаю, что со временем придет и это.

Поскольку в настоящее время Россия переживает становление бизнес-образования, наш МВА — это еще не «брендированный» продукт. Ситуация с получением западных дипломов МВА тоже неоднозначна. Стоимость обучения в серьезных школах для большинства отечественных менеджеров — если, конечно, их образование не оплачивается компанией — остается запредельной.

Я убеждена, что в России МВА при всей своей полезности не дает каких-то серьезных фундаментальных преимуществ в карьере. Я рассуждаю об этой проблеме как работодатель. Из нашего опыта найма людей с такими дипломами я увидела, что принципиальной разницы в уровне знаний этих людей и остальных сотрудников нет. МВА для работодателя — это всегда индикатор риска. Сразу оценить, что стоит за человеком, прошедшим обучение в бизнес-школе, очень сложно. С одной стороны, само желание получить степень МВА свидетельствует о готовности учиться, развиваться и совершенствоваться. Но чаще всего это означает еще и то, что человек не определился в карьерном плане. МВА — хорошая «прослойка» между работодателями. Эта степень позволяет получить больше баллов и очков на будущее.

шняя получить МВА за три, а не четыре семестра, причем «упакованные» в один календарный год. Первый семестр проходит летом, когда в остальных учебных центрах каникулы, и в этот семестр укладывается весь первый год стандартной программы МВА. Ускорение достигается благодаря тому, что такие дисциплины, как бухгалтерский учет, экономика, финансы, управление операциями и статистика проходятся гораздо быстрее. Разумеется, это предполагает определенный уровень математической подготовки, и поэтому одним из критериев приема на программу является наличие ученой степени (MS или PhD) в науке или инженеринге. У меня такая степень была, и поэтому Cornell стал для меня идеальным вариантом».

В престижной Stanford Business School учится не так много российских студентов, как в равной ей по известности Harvard. С одной стороны, в Stanford сложно поступить: там требуются самые высокие баллы по тесту GMAT. Кроме того, некоторое время назад школа вызвала негативные отклики со стороны рекрутеров, которые считают, что выпускники Stanford слишком амбициозны и самоуверенны. Наконец, Stanford имеет репутацию «предпринимательской» школы — многие из ее выпускников основали хайтек-компании в Силиконовой долине (правда, большая часть из них впоследствии обанкротилась). Хотя, конечно, прямой связи между этими событиями и небольшим числом российских студентов в Stanford нет — просто далеко не все абитуриенты хотят открывать собственные фирмы.

Без особого желания

«Не топовые» школы привлекают российских слушателей не слишком высокой стоимостью обучения (например, в американской Purdue University, Krannert оно обходится менее чем в \$20 тыс.). Этими учебными заведениями в России интересуются и корпоративные клиенты. Так, например, компания «Северсталь» активно работает с бизнес-школой университета Northumbria (Великобритания), которая всегда специализировалась на металлургической отрасли; Comstar посылает ведущих сотрудников на обучение в Warwick и т.д.

Обучение на недорогих программах зачастую предлагают и стипендиатам таких программ, как Maskie (американская стипендия, выделяется фондом Эдмунда Маски на обучение в вузах США гражданам других государств) и Chevening (стипендиальная программа для иностранцев британского МИДа). Андрей Заутер, начальник отдела управления по международным проектам департамента зарубежных связей «Газпром», участвуя в стипендиальной программе Chevening, получил от англичан 15 тыс. фунтов стерлингов на обучение. Ни одна из предложенных в Британском Совете программ ему не подошла (хотелось специализироваться именно на финансах), поэтому Заутер начал самостоятельные поиски. Выбор пал на Leeds University. Но у недорогих школ нет одного важного преимущества — они мало известны как на Западе, так и в России, а значит, их выпускники могут столкнуться с серьезными трудностями при поиске работы. **сф**

[РЕЦЕНЗИЯ]

Книга переменчивых



ЭТА КНИГА НЕ ДАЕТ ПРОВЕРЕННЫХ РЕЦЕПТОВ, НЕ ПРЕДЛАГАЕТ ГОТОВЫХ СХЕМ, НЕ ЯВЛЯЕТСЯ РУКОВОДСТВОМ К ДЕЙСТВИЮ. ОНА СКОРЕЕ ВОДОХНОВЛЯЕТ НА ДЕЙСТВИЯ ТЕХ, КТО УЖЕ ПОЗНАЛ УСПЕХ ИЛИ ОЧЕНЬ К НЕМУ СТРЕМИТСЯ. ТЕХ, КТО ПОНИМАЕТ: ЧТОБЫ СТАТЬ УСПЕШНЫМ, НЕДОСТАТОЧНО ГРАМОТНО ПРОДУМАТЬ СТРАТЕГИЮ И ОСУЩЕСТВИТЬ НЕКОТОРЫЙ НАБОР БИЗНЕС-ДЕЙСТВИЙ. В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ НУЖНО РАСШИРИТЬ СВОЕ МИРОВОЗЗРЕНИЕ.

Текст: Ирина Шипилова*



**НЕТОКРАТИЯ: НОВАЯ ПРАВЯЩАЯ
ЭЛИТА И ЖИЗНЬ ПОСЛЕ КАПИТА-
ЛИЗМА**

БАРД А., ЗОДЕРКВИСТ Я.

СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2004
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 252 С.

Вершиной развития коммуникационных технологий в начале XXI века стала Сеть. Она распространилась повсеместно и породила новый общественный слой — нетократов. Авторы «НЕТОкратии» Александр Бард и Ян Зодерквист прекрасно понимают, что их собственные success stories наглядно демонстрируют становление этой социальной группы. В особенности CV Александра Барда — известного музыкального продюсера, одного из основателей компании Stockholm Records, владельца интернет-компании Interesting.org, советника шведского правительства и действующего нетократа.

Так кто же они, нетократы? Новая элита общества. Изобретательные манипуляторы, превращающие создание связей в искусство. Нетократы концентрируют в своих руках власть и влияние, занимают руководящие посты в политике и бизнесе. Они создают свое и наше будущее и устанавливают правила, по которым живет общество. Так определяют новый класс Александр Бард и Ян Зодерквист в своей книге, сводящей в единое целое философию, социологию, историю, экономику, бизнес и теорию управления.

«Наши старые добрые представления о жизни дают возможность чувствовать себя психологически комфортно: мы влюблены в них. Мы готовы прикладывать больше усилий для сохранения status quo в наших головах, чем для обучения новому. Ведь узнавая что-то новое, мы вынуждены менять свою жизнь», — утверждают авторы «НЕТОкратии». Нетократы не боятся перемен, они — люди действия. Те, кто не только *знает*, но и *может*. Остальные же составляют новый потребительский

класс — консьюмтариат, для которых интерактивность сводится к покупкам через интернет и общению с помощью электронной почты.

Но таких, как уверяют господа Бард и Зодерквист, становится все меньше. Александр Бард знает об этом не понаслышке, поскольку много времени уделяет социологическим исследованиям молодежной аудитории, по результатам которых консультирует таких корпоративных монстров, как Ericsson, Volvo, IBM, Apple и т. д. «Их потенциальные клиенты — молодежная элита, но они молодежь совсем не знают. В свои 40 лет они забыли свою молодость, а их дети еще не доросли до „целевого“ возраста», — делится впечатлениями Бард.

Яркий пример подлинно нетократической компании — финский телекоммуникационный гигант Nokia, с которым также работает Бард. Компания, никогда не обладавшая технологическими преимуществами перед конкурентами, стала лидером одного из наиболее лакомых сегментов мирового рынка. Конкуренты не раз обвиняли Nokia в манипулировании общественным мнением и чуть ли не шарлатанстве, от чего компания, выстроившая сети своих агентов влияния по всем миру, ничуть не пострадала.

Кстати, согласно исследованиям Александра Барда, именно у Москвы есть шанс в ближайшее время стать столицей нетократии. Ибо на данный момент наряду с Берлином и Стамбулом (в отличие от консервативных Парижа и Лондона) является самым мобильным и современным городом.

Знакомиться с «НЕТОкратией» рекомендуется далеко не всем. Кому-то еще рано, кому-то поздно, кому-то — просто противопоказано, ради собственного же блага. Эта книга — для тех, кто жаждет серьезных перемен. **СФ**

* Автор — PR-директор Агентства мобильного маркетинга.

книги для бизнеса

[БЕСТСЕЛЛЕРЫ]

ЛИДЕРЫ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ ЕВРОПЕЙСКОГО ФИЛИАЛА ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА AMAZON В РАЗДЕЛЕ «БИЗНЕС, ФИНАНСЫ, ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО» (ПО СОСТОЯНИЮ НА 15.02.2004)				
№	НАЗВАНИЕ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ЦЕНА, £*
1	WHO MOVED MY CHEESE? (КТО УКРАЛ МОЙ СЫР?)	S. JOHNSON (С. ДЖОНСОН)	VERMILION, 1999	4.79
2	THE ONE MINUTE MANAGER (ОДНОМИНУТНЫЙ МЕНЕДЖЕР)	K. BLANCHARD, S. JOHNSON (К. БЛАНШАРД, С. ДЖОНСОН)	HARPERCOLLINS, 2000	5.59
3	THE BUY-TO-LET BIBLE (БИБЛИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ)	A. AHUJA (А. АУИЯ)	LAW PACK PUBLISHING, 2003	8.39
4	RESEARCH METHODS FOR BUSINESS STUDENTS (МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ДЛЯ СТУДЕНТОВ БИЗНЕС-ШКОЛ)	M. N. K. SAUNDERS (М. Н. К. СОНДЕРС)	PRENTICE HALL, 2002	29.99
5	COMPETITIVE STRATEGY (КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ)	M. E. PORTER (М. Е. ПОРТЕР)	FREE PRESS, 2004	11.89
6	EXPLORING CORPORATE STRATEGY (ИССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ)	G. JOHNSON, K. SCHOLES (ДЖ. ДЖОНСОН, К. СКОУЛС)	PRENTICE HALL, 2001	34.99
7	GOOD TO GREAT (ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ)	J. COLLINS (ДЖ. КОЛЛИНС)	RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS, 2001	14.00 (621)
8	BUSINESS INFORMATION SYSTEMS (ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ ДЛЯ БИЗНЕСА)	D. CHAFFEY (Д. ЧАФФИ)	PRENTICE HALL, 2002	31.99
9	FISH!: A REMARKABLE WAY TO BOOST MORALE AND IMPROVE RESULTS (РЫБА! ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫЙ СПОСОБ ПОДНЯТЬ НАСТРОЕНИЕ И УЛУЧШИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ)	H. PAUL (Г. ПОЛ)	CORONET, 2002	4.79
10	COACHING FOR PERFORMANCE (ЭФФЕКТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ)	SIR J. WHITMORE (СЭР ДЖ. УИТМОР)	NICHOLAS BREALEY PUBLISHING LTD, 2002	9.09
11	NOW, DISCOVER YOUR STRENGTHS (ИТАК, НАЙДИТЕ СВОИ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ)	M. BUCKINGHAM, D. CLIFTON (М. БЬЮКИНГЭМ, Д. КЛИФТОН)	FREE PRESS, 2002	7.69
12	INTRODUCING NLP NEURO-LINGUISTIC PROGRAMMING (ВВЕДЕНИЕ В НЛП)	J. O'CONNOR, J. SEYMOUR (ДЖ. О'КОННОР, ДЖ. СЕЙМУР)	HARPER COLLINS, 1993	7.69
13	RICH DAD, POOR DAD (БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА)	R. KIYOSAKI, S. L. LECHTER (Р. КИЙОСАКИ, Ш. Л. ЛЕКТЕР)	LITTLE BROWN, 2000	6.99 (131)
14	THE ART OF WAR (ИСКУССТВО ВОЙНЫ)	SUN ZI (СУНЬ ЦЗЫ)	HARPER COLLINS, 1994	7.59 (103)
15	THE BEERMAT ENTREPRENEUR: WHAT YOU REALLY NEED TO KNOW TO TURN A GOOD IDEA INTO A GREAT BUSINESS (ЗАМЕТКИ НА САЛФЕТКАХ: КАК ЗА КРУЖКОЙ ПИВА ПРИДУМАТЬ ИДЕЮ И ПРЕВРАТИТЬ ЕЕ В СТОЯЩЕЕ ДЕЛО)	M. SOUTHOON, C. WEST (М. САУТОН, К. УЭСТ)	PRENTICE HALL, 2002	9.09**
16	HOW TO PASS VERBAL REASONING TESTS (КАК СДАВАТЬ ТЕСТЫ НА ВЕРБАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ)	H. TOLLEY, K. THOMAS (Г. ТОЛЛИ, К. ТОМАС)	KOGAN PAGE, 2000	6.39
17	HOW TO WIN FRIENDS AND INFLUENCE PEOPLE (КАК ЗАВОЕВЫВАТЬ ДРУЗЕЙ И ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ НА ЛЮДЕЙ)	D. CARNEGIE (Д. КАРНЕГИ)	HUTCHINSON, 1994	6.39 (133)
18	BE YOUR OWN LIFE COACH (НАУЧИТЕ СЕБЯ ЖИЗНИ)	F. HARROLD (Ф. ХАРРОЛЬД)	HODDER MOBIUS, 2001	5.59
19	THE RICHEST MAN IN BABYLON (САМЫЙ БОГАТЫЙ ЧЕЛОВЕК В ВАВИЛОНЕ)	G. S. CLASON (ДЖ. С. КЛЭЙСОН)	SIGNET, 2004	5.99 (84)
20	UNDERSTANDING ORGANIZATIONS (ПОНИМАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ)	C. B. HANDY (Ч. Б. ХЭНДИ)	PENGUIN BOOKS, 1993	7.69
21	THE SEVEN HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE (СЕМЬ ПРИВЫЧЕК ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ)	S. R. COVEY (С. Р. КОВИ)	SAGEBRUSH EDUCATION RESOURCES, 2001	12.80 (125)
22	THE DEFINITIVE GUIDE TO PROJECT MANAGEMENT (ПОЛНОЕ РУКОВОДСТВО ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ)	S. NOKES (С. НОУКС)	FT PRENTICE HALL, 2003	13.99
23	OPERATIONS MANAGEMENT (УПРАВЛЕНИЕ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ)	N. SLACK (Н. СЛЭК)	FT PRENTICE HALL, 2003	38.99
24	THE LITTLE BOOK OF MANAGEMENT BOLLOCKS (КНИЖИЦА О МЕНЕДЖЕРСКИХ АХИНЕЯХ)	A. BEATON (А. БИТОН)	POCKET BOOKS, 2001	2.99
25	THE ONE MINUTE MANAGER MEETS THE MONKEY (ОДНОМИНУТНЫЙ МЕНЕДЖЕР И ОБЕЗЬЯНА)	K. BLANCHARD (К. БЛАНШАРД)	HARPER COLLINS, 2004	4.79 (34)

* ЦЕНА КНИГИ НА САЙТЕ WWW.AMAZON.CO.UK. В СКОБКАХ УКАЗАНА СТОИМОСТЬ (В РУБЛЯХ) КНИГ, ПЕРЕВЕДЕННЫХ НА РУССКИЙ ЯЗЫК И ВЫПУЩЕННЫХ В РОССИИ.
 ** ГОТОВИТСЯ К ВЫХОДУ В РОССИИ.

МАСТЕРСТВО ПРОДАЖИ	
	ЗАВАДСКИЙ М.
	СПБ: ПИТЕР, 2004
	ПЕРЕПЛЕТ / 240 С.
ЛОТ № 0704-01	ЦЕНА (РУБ.) 130

КОНЕЦ МЕНЕДЖМЕНТА И СТАНОВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕМОКРАТИИ	
	ГОЛДСМИТ ДЖ., КЛОК К.
	СПБ: ПИТЕР, 2003
	ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 368 С.
ЛОТ № 0704-02	ЦЕНА (РУБ.) 217

ВПЕРЕДИ ПЕРЕМЕН	
	КОТТЕР ДЖ.
	М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2003
	ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 256 С.
ЛОТ № 0704-03	ЦЕНА (РУБ.) 616

ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ

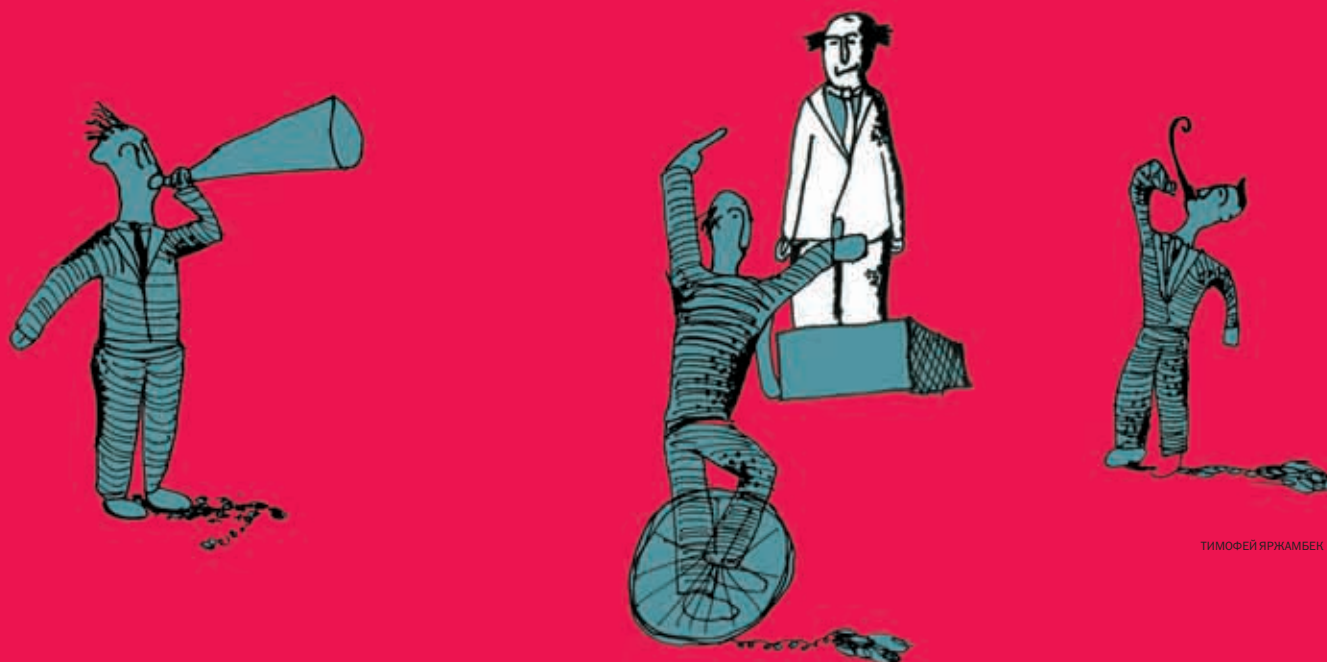
70_ ВСЕ СОЮЗЫ // News Outdoor и «Атор», «Ашет Филипаки Шкулев» и «ИнтерМедиаГруп», Bounty Euro RSCG и Euro RSCG Moradpour, «Маяк» и «Радио России» / события

71_ ЗАМЕР ТИНЕЙДЖЕРА // Как исследовать подростковую аудиторию / технологии

74_ ЛЕГКО ЛИ СБЫТЬ МОЛОДЫМ // К чему привело сегментирование аудитории по половому признаку / детали

78_ ОДИНОКИЙ «СПУТНИК» // Может ли спутниковый телегид быть рентабельным / выход в свет

80_ ЭКРАНИЗАЦИЯ БРЭНДОВ // Чего не хватает российскому product placement / частная практика



ТИМОФЕЙ ЯРЖАМБЕК

ВСЕ СОЮЗЫ

Слияния и поглощения охватывают рынок подобно эпидемии. Стоит это сделать кому-то одному — и цепная реакция началась. Рубеж 2003–2004 годов оказался на редкость урожайным на такие новости. Компании объединяются для того, чтобы приобрести ценные активы, справиться с конкурентами, повысить управляемость, а иногда — и без каких-либо видимых на то причин. — Текст: Дмитрий СЕМЕНОВ

Начало 2004 года для российского рынка рекламы и медиа прошло под знаком слияний и поглощений.

Закончив поглощение компании «Атора», крупнейший российский оператор наружной рекламы News Outdoor Russia стал еще крупнее. В прошлом году ему принадлежало около 19 тыс. рекламных поверхностей в России, из них 3 тыс. конструкций формата 3 х 6 м — в Москве. Теперь к ним добавилось еще 2,5 тыс. московских конструкций «Атора». И операторы, и конкуренты к сделке отнеслись спокойно — к доминированию News Outdoor уже привыкли. Фактическое удвоение рекламных возможностей в Москве на самом деле не очень заметно в структуре российского оборота компании. По некоторым данным, он составляет \$100 млн — в самой компании этих цифр не раскрывают. С покупкой «Атора», как считают эксперты, оборот увеличится, но не сильно — на 10–15%. Видимо, для повышения отдачи с одного квадратного метра рекламной площади компания сменил в центре Москвы свои стандартные конструкции формата 3 х 6 на «скроллеры» — конструкции из вращающихся элементов. Один такой щит может последовательно демонстрировать до восьми изображений. Кроме пропорционального увеличения доходов, с внедрением



PHOTOXPRESS

Рекламные щиты меняют хозяев

новой программы носителей, стоимость которой оценивают в \$5 млн, News Outdoor может защитить и уже сделанные инвестиции. Угрозам мэрии, которая давно грозит сократить количество рекламных поверхностей в центре, найден симметричный ответ. О слиянии заявили и Издательский дом Hachette Filipacchi Shkulev (АФС) и группа компаний «ИнтерМедиаГруп». Обе компании управляются Виктором Шкулевым и рынком давно воспринимаются как одно целое. АФС представляет в России издательский

дом Hachette Filipacchi Medias и издает журналы Elle, Maxim, «Счастливые родители», Marie Claire, Premiere, Mercure. Основной актив ЗАО «ИнтерМедиаГруп» — газета-телегид «Антенна-Телесемь» (40 изданий в разных регионах России), выходящая общим тиражом около 3 млн экземпляров. Слияние, по словам инициаторов, позволит им достичь оборотов в \$100 млн, а также оптимизировать управление. Объединяет свои российские активы и рекламный холдинг Euro RSCG. Разорвав отношения с не оправдавшей высоких надежд коммуникационной группой «Максима», сеть решила действовать в России самостоятельно и основала в конце прошлого года агентство Euro RSCG Moradpour. Второй участник объединения, BTL-агентство Bounty Euro RSCG — результат давнишней покупки сетью Bounty российского агентства Forward Communications. Bounty работало в России споконно, в особой кооперации с входящей в ту же группу «Максимой» замечена не была. Поэтому смысла в подобном объединении участники рынка не видят и сейчас. Euro RSCG Moradpour позиционируется как креативное агентство. Закупки рекламных площадей на телевидении и в прессе переданы агентству Sales Up, аффилированному с российским рекламным холдингом ADV. Также на сторону планировалось

передать и производство рекламы. Зачем в таком случае креативному агентству кооперация с BTL-подразделением, не очень понятно. Видимо, для той же оптимизации управления. Повышением управляемости и снижением издержек озаботились даже госструктуры. ВГТРК создает для своих радиостанций — «Маяк», «Маяк 24», «Радио России» и «Юность» — единую редакцию и «единую менеджерскую структуру» — департамент радиовещания. По словам Олега Добродеева, который лично возглавит объединенную редакцию, это позволит проводить единую информационную политику и снизит издержки. Участники рынка проводят параллель с недавним созданием в холдинге «Проф-Медиа» единой компании — «Вещательной корпорации „Проф-Медиа“», управляющей радиодинамическими активами. Подобное внимание к не самому популярному в России рекламодателю стимулировало бурную деятельность и как следствие — существенный рост показателей входящих в него Автораддио и радиостанции «Энергия». Если подобные примеры эффективности становятся побудительным мотивом и для государственных структур, то следует отдать должное их руководству. Или предположить, что слухи об акционировании структур ВГТРК, которые опровергают чиновники, все же правдивы. **СФ**

ЗАМЕР ТИНЕЙДЖЕРА

Они декларируют безразличие к мнению окружающих, и в тоже время страшно переживают из-за оценок сверстников. Они выступают против лжи и лицемерия, но при этом скрывают мысли и эмоции, которых стесняются, и преувеличивают все, что повышает самооценку. Кажется, что они слишком легкомысленно принимают решение о покупке, но если посмотреть внимательно, обнаружатся сложные рациональные размышления на этот счет. Аудитория тинейджеров требует специфических методов исследования, иначе для них не сделаешь ни брэнд, ни рекламную кампанию. — Текст: Вадим МАТЮШКИН

Поколение Y

Молодыми в современном мире становятся рано. Скажем, в Америке социологи считают, что это происходит в 7–8 лет, и порог постепенно снижается.

По определению исследователей, подросток — это человек, оказавшийся между миром взрослых и миром детей. Ребенок зависит от влияния родителей. Подросток — от группы ему подобных (рефер-группа). Жизнь тинейджера начинается с момента, когда родители теряют прежнее очарование и влияние. С ними не хочется проводить время, их стесняются, их идеалы и нормы отвергаются внутренне, а в их отсутствие и внешне. Подросток принимает нормы поведения сверстников, начинает зависеть от их принятия или осуждения, как когда-то от родителей. Теперь друзья, в терминах социологии — первичная группа — и есть его новая семья.

Подростковая жизнь заканчивается, как только индивидуум находит себе место в обществе, начинает работать, обеспечивать себя, создавать семью и воспитывать детей. В этот момент прощаются с группой друзей, расстаются с зависимостью от их влияния, принимают иде-

лы и ценности взрослой жизни. С этого времени никакие близкие отношения не оказывают на потребительское поведение человека серьезного влияния. Теперь он никогда не попадет в сильную зависимость ни от одной из первичных групп: семьи, друзей, коллег по работе.

По результатам исследований Harris Interactive Inc., подростки потребляют продукты и информацию с небольшим участием родителей и под сильнейшим давлением норм собственной субкультуры. Предположим, тинейджер хочет велосипед определенной марки, потому что у его друга такой же, и одновременно стремится использовать некий «клевый» способ езды, которому научился у другого приятеля. Описывая данный товар и свои ощущения, он использует фразы из словаря ровесников и четко отличает разделяющих эти установки и им противоречащих. А заявляет об этой разнице он своим внешним видом: стрижкой, одеждой, аксессуарами.

Детская болезнь крутизны

Тестируя различные потребительские аудитории, в компании КОМ-КОН-2 как-то заметили интерес-

ФОТО-ШОУ

В исследовании, проводимом компанией Centro de Pesquisa Motivacional Ltd (CPM), применялись два метода изучения подростков: вербальный и визуальный, с использованием методики фото-шоу. Подросткам выдавалась одноразовая фотокамера, чтобы они могли снять себя с семьей, себя с друзьями и свою комнату.

В ходе стандартного интервью были получены социально желательные ответы практически от всех респондентов: они были против курения сигарет, употребления алкоголя, выступали за безопасный и ответственный секс. Свое будущее они описывали во взрослых терминах: дипломированный специалист, семейный человек и т. п. Что же касается анализа снятых ими фотографий, то он показал значительную степень расхождения с результатами интервью, а также изменение системы ценностей подростка по мере взросления.

Фотографии семьи, сделанные детьми старшего возраста, не статичны, они передают домашнюю жизнь, полную совместных игр, совместных завтраков и просмотра телевизора. Также встречаются кадры прогулок детей с родителями. Для подростков эти ситуации, как правило, становятся тягостными, а в случае совместного выхода в свет — опасными для имиджа. Фотографии семейства, снятые подростками, выглядят безжизненными, искусственными и напряженными. Кадры семейного посещения публичных мест вообще отсутствуют. С другой стороны, почти на всех снимках, сделанных с особой любовью, находятся друзья. Ситуации изображают глубокую близость, расслабленность и веселье. На этих кадрах мы можем увидеть и сигареты, и алкоголь, и различного рода демонстрации своей сексуальности.

Комнаты старших детей на фотографиях всегда чисты и правильны, чувствуется рука матери, в помещениях видны предметы, имеющие отношение к учебе и спорту. Напротив, при анализе объектов, содержащихся в комнате подростка, становится ясно: родители здесь не имеют власти. Повсюду видно постоянное символическое присутствие друзей, а также средств связи с внешним миром: телефон, стереосистема, телевизор и т. д.

ную особенность: люди подросткового возраста завышают уровень финансового положения родителей семьи. По мнению директора департамента количественных исследований **Сергея Адамова**, младшим членам семьи гораздо сложнее, чем взрослым признавать невысокий уровень благосостояния. Так же дела обстоят и с оценкой тинейджерами собственных расходов. «У нас был опыт, когда мы спрашивали мам, какие суммы они выделяют детям на карманные расходы, а у ребят выясняли, сколько им денег дают родители, — рассказывает Сергей Адамов. — В итоге получилось, что дети серьезно повышают эти суммы». Также подростки хорошо осведомлены о стоимости товаров, которые покупают на свои карманные деньги (жевательная резинка, батончики, газировка), но не могут адекватно определить цену, которую они (вернее их родители) готовы заплатить за новые джинсы, куртку.

Кроме того, в КОМКОНе заметили: тинейджеры — любители радикальных ответов. Им либо все «очень нравится», либо «совсем не нравится». Они реже дают ответы вроде «скорее нравится», «скорее не нравится». Обычно оценки, даваемые опрошиваемыми данного возраста, по всем показателям выше оценок, данных взрослыми, скажем, 18–25 лет.

Тинейджер отвечает в одиночку

Стремление ребят подросткового возраста произвести сильное впечатление на окружающих особенно обостряется в фокус-группах. Респондент скорее провозгласит то, что, по его мнению, должно произвести впечатление на группу, чем выскажет собственные чувства. Огромное влияние оказывает на его поведение и присутствие противоположного пола. Некоторые подростки, обычно болтливые в гомогенных группах, становятся застенчивыми и выключенными из групповой дискуссии в смешанных коллективах. Другие, наоборот, пробуют флиртовать, создавать более



ЮЛИЯ ОРИЕНТИКЕРМАН

выгодное впечатление о себе.

Западные исследователи рекомендуют учитывать подобные реакции и по возможности их избегать. Допустим, формировать фокус-группы по половому признаку. Особенно, когда обсуждаемые вопросы затрагивают самооценку или способны повлиять на имидж участника. Также эффективна практика формирования более интимных групп, от шести до восьми человек. Еще предпочтительнее, по мнению директора качественных исследований КОМКОН-2 **Ольги Княшко**, использовать метод индивидуальных или парных глубинных интервью. Другой эффективный метод — выяснять наиболее важные вопросы при помощи «индивидуальных домашних заданий».

Любовь Грансон, директор по маркетингу компании Pro Media, отмечает, что сильнейшее влияние на подростков оказывает обозначившийся в ходе дискуссии лидер. В Pro Media лучшим средством решения этой проблемы также считают индивидуальные интервью.

Интимные глубинные интервью среди ребят подросткового возраста активно применяют в компании Procter & Gamble. Так, при репозиционировании мыла Ivory Soap с помощью подобных

опросов выявлено, что респонденты используют мыло особенно тщательно перед свиданием. Они стараются гарантировать успех, который, по их мнению, мало зависит от собственных усилий. Вряд ли подобные откровения можно было бы получить в традиционной фокус-группе.

Еще один популярный инструмент — телефонные фокус-группы, выполняющие ту же задачу — минимизировать давление сверстников, обеспечивая анонимность участия. Этот метод помогает изучать реакцию на «интимные» товары: женские предметы гигиены, средства от подростковых болезней и т. п. По данным американских социологов, личные переживания подростки гораздо легче обсуждают по телефону, именно так они привыкли делиться проблемами с близкими друзьями. К тому же, опыт некоторых исследований свидетельствует: по телефону тинейджеры чаще готовы признаваться в интересах и пристрастиях, не согласующихся с понятием «клевого».

Самовыражение достойно уважения

Особенно сложно беседовать с ребятами этого возраста на интимные или затрагивающие его

Исследователи предпочитают изучать подростков в естественной среде обитания

самооценку темы. В подростковый период человека тревожат и возможность неудачи, и опасность потерять лицо в присутствии других, а также вероятная негативная реакция со стороны взрослых, все еще имеющих определенную власть. Но даже если тинейджер готов обсуждать такую тему, он может столкнуться с проблемами формулировки — речь не справляется с высокими психосоматическими нагрузками, а язык еще не так богат. Также ребята пасуют перед необходимостью формулировать чувства и переживания, о которых до сих пор не задумывались, а также слишком абстрактных для них явлений.

По словам Сергея Адамова, удобный и простой способ, решающий эти проблемы — использование системы знаков. Например, картинки-улыбочки, скажем, «очень нравится» — :), «совсем не нравится» — :(. Наличие образов, рисунков в анкете положительно влияет на полноту ее заполнения. Такой подход КОМКОН использует для респондентов 12–14 лет. Если же опросить надо целевую

группу старше 14 лет, то анкета для них уже мало отличается от анкеты для 18–25-летних.

Знаковые системы широко используются в качественных исследованиях западных ученых. Подросткам предлагаются фотографии, фишки, краски, реквизит, коллажи и другие визуальные пособия. Скажем, когда ребят просили высказать свои мысли по поводу планов на продолжение обучения, один тинейджер поднял черную фишку и заявил, что его чувства по этому поводу похожи на «черную дыру». Объясняя это впоследствии, он говорил, что не знает, куда идет и не видит никакого пути. Цвет помог ему вербализовать свои переживания.

В КОМКОНе для изучения подростковых вкусов применяются различные игровые и проективные методики. Участие в играх доставляет тинейджеру удовольствие и может позволить почувствовать себя естественнее, раскрепоститься.

Еще один способ зафиксировать реакцию ребят — полевые наблюдения. Они проводятся в местах развлечений или потребления. При этом опрашиваются респонденты сразу после исследуемого события. Только так можно получить наиболее достоверную информацию, не подвергнутую самоцензуре.

Время на размышление

Еще один пласт проблем в исследовании психологии тинейджеров ученые называют «неочевидными механизмами принятия решения». Так, подростки неожиданно серьезно и рационально относятся к аргументам в пользу покупки того или иного товара. Это может показаться не логичным, но вполне вероятно, что постоянная необходимость обосновывать просьбы о дорогостоящих приобретениях при общении с родителями делает их более щепетильными. Опираемые серьезнее, чем взрослые, подходят к предлагаемым анкетой вопросам и вариантам ответов на них, и очень расстраиваются, если формулировки неясны, а выбор неоднозначен.

Чтобы получить те самые рациональные рассуждения, формирующие окончательное решение подростка о покупке, нужно применять несколько иные методы анализа. Некоторые исследователи предлагают онлайн-фокус-группы. Задача данного подхода — позволить опрашиваемым лучше обдумать свои ответы. Подобные групповые опросы иногда продолжают по несколько дней, за этот период каждый может найти время написать свой e-mail, прочесть и обдумать высказывания других участников.

В качестве примера специалисты из Doyle Research Associates, Inc. приводят случай, когда тинейджеры просили в указанное время посмотреть некую телепрограмму, а затем описать впечатления.

Коллективный разум

Однако бывают ситуации, когда важно определить не то, что подросток думает на самом деле, а те ценности, которые он проповедует публично под давлением своей реер-группы. Исследователи формулируют это так: личные переживания влияют на потребление меньше, чем компания сверстников.

Чтобы определить истину, в фокус-группу набираются естественные сообщества сверстников. Скажем, компания из четырех ребят, знающих друг друга и часто проводящих время вместе. Такие группы, скорее всего, окажутся гомогенными с точки зрения возраста и пола. Типичным примером подобного анализа стало использование полевого группового интервью в рамках промоакции продукта Dr. Pepper в 2001 году в нескольких крупных городах России, проведенных РА MAXI Marketing. Интервью брались в местах, где тинейджеры отдыхают, встречаются с друзьями — «тусуются». Интервьюеры-промоутеры отбира-

лись из подростковой среды, говорили на их языке, так же выглядели. Они подходили к реер-группе с напитком и диктофоном, предлагали ответить на вопросы о стиле жизни, а затем давали попробовать продукт и просили высказать свои впечатления. В результате, по словам директора по работе с клиентами MAXI Marketing Людмилы Барышевой, собрана уникальная информация о восприятии брэнда целевой аудиторией.

Эксперты рекомендуют в такой ситуации включать в анкету вопросы, не только уточняющие социометрию подростка (пол, возраст, достаток и пр.), но дающие возможность индивидуализировать саму реер-группу. В данном случае единицей измерения можно считать и ее саму. Подобный подход позволяет анализировать не только мнения внутри групп, но и между ними, определяя реакцию на исследуемый товар или идею определенных типов сообществ.

Простым аршином не измерить

Конечно, не всегда ребята подросткового возраста так уж стремятся выделиться, и не во всем они отличаются от взрослых. Переход с одного типа мышления к другому не происходит мгновенно. Процесс этот постепенный, поэтому для некоторых задач, решаемых рекламой и брэндингом, вполне достаточно общих методов исследования и универсального позиционирования. Следовательно, тестировать восприятие рекламы и торговой марки вполне возможно при помощи простых и универсальных способов исследования как подростковой, так и взрослой аудитории. Судить об их достоверности можно по косвенным данным: оценки должны коррелировать между собой и сохраняться при повторном опросе. Но все же мировой опыт исследования тинейджеров показывает, что в большинстве случаев, если именно они являются основной целевой аудиторией, применять специфические методики, процедуры и приемы стоит. **СФ**

ЧЕТЫРЕ ПРАВИЛА ИССЛЕДОВАТЕЛЯ

Исследователи подростковой аудитории выделяют по меньшей мере четыре основных проблемы при проведении опросов и групповых интервью. Чтобы решить их, необходимы особые методики и приемы.

ПРОБЛЕМА 1 Искажение данных о фактическом потреблении.

РЕШЕНИЕ: Использование индивидуальных интервью, сегрегация фокус-групп по половому признаку, минимизация количества участников и обеспечение их анонимности вплоть до применения телефонных фокус-групп.

ПРОБЛЕМА 2 Трудности вербализации эмоций. Особенно в обсуждении тем, угрожающих самооценке, имиджу или чувству безопасности подростка.

РЕШЕНИЕ: Использование визуальных средств самовыражения. Например, визуальные образы в анкетах, фишки, краски, коллажи, фотографии, проективные и игровые методики в качественных исследованиях. Также практикуется полевое наблюдение и интервьюи-

рование респондента непосредственно или сразу после переживания эмоций.

ПРОБЛЕМА 3 Выявление сложных, рациональных аргументов, использующихся при принятии решений о дорогих покупках.

РЕШЕНИЕ: использование онлайн-фокус-групп и любых других методов, позволяющих исследуемым брать тайм-аут для размышления, а также находиться в одиночестве — в привычных для размышления условиях, избегая внешнего влияния.

ПРОБЛЕМА 4 Зависимость принятия решения о покупке товаров и использовании услуг публичного и совместного потребления от мнения референтной группы.

РЕШЕНИЕ: Приглашение на фокус-группу естественно сложившихся групп сверстников (реер-группы). Опросы, включающие в себя социометрический блок, позволяющий связать ответы респондентов с ответами их реер-группы, а также общее мнение различных реер-групп о себе.

ЛЕГКО ЛИ СБЫТЬ МОЛОДЫМ

Маркетинг товаров для детей сложен прежде всего потому, что аудитория стремительно переходит из одной возрастной группы в другую. Разница даже в два года может оказаться критичной. Производителю приходится выбирать между точным позиционированием и массовостью сбыта, а просчеты исправляются особенно тяжело. Последняя рекламная кампания джинсов Gee Jay оказалась достаточно успешной, однако она стала только первым шагом на пути исправления ошибки в возрастном позиционировании. — Текст: Максим КОТИН

Во глубине ростовских руд

«Глория Джинс» — героическая компания. Выпускает столь дешевую одежду, что конкурирует с турецким и китайским ширпотребом. Все ее производство размещено в Ростовской области. Шахтеры покидают закрывающиеся шахты (раньше их было 32, сейчас только 16) и идут шить штаны. Оказывается, краску индиго для джинсов делают из угля. Но это не ростовский уголь.

Большая часть продукции «Глории Джинс» — джинсовая одежда. Основная аудитория — дети. Работать с детьми сложно. Непонятно, что у них на уме, да и денег у них совершенно нет. Деньги есть у мам и пап. Но они не носят детские джинсы. А если бы и носили, то совсем не те, что их дети. Детский брэндинг — нестандартное занятие.

Брэндинг в «Глории Джинс», как и на большинстве российских предприятий, начинался стихийно. Сначала вся продукция выпускалась под одной маркой — Gloria Jeans. Когда обороты выросли, число фабрик увеличилось, а целевая аудитория оказалась вовсе не такой однородной, как представлялось сначала,

стало ясно: продукцию надо разводить по разным брэндам.

«Развод» начался в 2000 году. К этому времени компания находилась на подъеме и три последних года стабильно показывала рост на 70%. Появилась возможность для инвестиций в рекламу. Магистральной линией было выбрано разделение аудитории на «мальчишечью» и «девчоночью». Главный акцент был сделан на марке Gee Jay, рассчитанной на мальчиков 8–16 лет. Девочкам предложили марку Gloria Fashion. Дети до восьми лет должны были остаться с Gloria Jeans.

ОАО «Глория Джинс» образовано в 1995 году на базе кооператива «Глория», который с 1988 года занимался пошивом одежды. Учредителями предприятия стали четыре физических лица: основатель кооператива Владимир Мельников и члены его семьи (жена, сестра и племянник). В 1997 году учреждено ЗАО «Корпорация „Глория Джинс“», учредителем которого наряду с «Глорией Джинс» стали Европейский банк реконструкции и развития и две французские фирмы. Сегодня «Глория Джинс» принадлежит восемь фабрик в Ростовской области.

Упавшее ядро

Считается, что в низшем ценовом сегменте брэндировать товар затруднительно. Низкая цена не оставляет зазора для премиальной наценки, за счет которой должен формироваться маркетинговый бюджет. Джинсы Gee Jay продаются на рынках и стоят от 300 до 500 рублей. На тех же рынках продаются турецкие и китайские «безымянные» джинсы, которые стоят примерно столько же, от силы на полсотни дешевле. На 50 рублей с

пары штанов брэнд не построить, если, конечно, не выпускать их 10 млн в год. Gloria Jeans ежегодно шьет 15 млн джинсов.

Брэнд Gee Jay начали рекламировать в 2001 году. В первом ролике подростки тренировались одеваться на скорость, во втором катались на велосипедах и скейтах под рэперскую музыку, а третий ролик должен был создать победитель закрытого конкурса, который организовали в мае прошлого года.

ДЕТСТВО ПОТРЕБИТЕЛЯ

Think Kids — исследование, изучающее изменение мировоззрения и потребностей детей, меняющихся по мере взросления. В его основу легли разработки психологов Жана Пиаже (Швейцария), Лоренса Колберга и Ховарда Гарднера (США).

Базируясь на их идеях, исполнительный вице-президент сети FCB Густаво Фольдвари разработал прикладную теорию, описывающую этапы становления детской психики. Результатом стало деление детей на основные возрастные группы — 3–7, 8–12 и 13–15 лет. По мнению Фольдвари в младшем возрасте формируется правое полушарие, отвечающее за эмоции, поэтому представители первой группы эмоциональны, сосредоточены на своем внутреннем мире, импульсивны. У 8–12-летних, напротив, гораздо активнее левое полушарие. Дети этого возраста более рациональны, у них появляется логика, понимание реального мира, навыки жизни в обществе. С 13 лет работа обоих полушарий выравнивается, и подростки, как полагают ученые, становятся both side thinkers. В исследованиях Think Kids подробно описываются различия в мировоззрении, поведении и потребностях этих возрастных групп.

К этому времени производство по-прежнему росло как на дрожжах, а вот рекламная кампания дала неожиданные результаты. Главным образом потому, что далеко не все дети рэперы и не всем по 12 лет. Подростки постарше начали воспринимать Gee Jay как детскую одежду и переставали ее покупать. Нужно было решить эту проблему: снова «поднять» аудиторию до 16–18 лет, избавиться от имиджа рэперской униформы, создав взамен имидж товара для всех.

Gloria Jeans забрала марку у РА «Видео Интернэшнл» (РАВИ) и отдала ее агентству FCB MA (тогда еще Media Arts FCB). Фабриканты объясняют смену партнера тем, что у FCB MA более сильный креатив, и имеется доступ к масштабным исследованиям детской психологии под брендом

Think Kids, которое проводилось сетью.

В теплой домашней обстановке

Чтобы понять целевую аудиторию «Глории Джинс», агентство FCB MA использовало еще одну свою брендированную технологию — Mind & Mood. В FCB MA эту методику считают развитием привычных фокус-групп. Разница в том, что организуется она среди друзей на территории респондентов, а не в офисе агентства. Привычная среда обитания способствует тому, что герои исследования ведут себя естественно.

На этапе борьбы за заказ агентство FCB MA провело исследование двух аудиторных групп по облегченному сценарию — не на дому, а в школах, что проще и дешевле. Одна группа мальчиков,

другая — девочек. Рекламисты хотели проверить изначальную стратегию заказчика, предполагавшего развести мальчишеские и девчоночьи бренды. Выяснилось, что идея верна. Во всяком случае, молодые люди носить «девчоночьи» джинсы категорически не хотели. Агентство идею клиента поддержало, а через некоторое время и победило в тендере.

Умом подростка не понять

Получив заказ, FCB две недели изучало аудиторию уже по классическому сценарию Mind & Mood — на дому среди разных возрастных групп, чтобы тоньше понять внутренний мир подростков в развитии.

Исследовалось три группы мальчиков. Для первой из них возрастной интервал был опре-

делен в 10–12 лет. По данным исследований Think Kids, именно в этом возрасте дети делают первый шаг на пути брендингового сознания — чувствуют себя повзрослевшими и с неохотой носят прежнюю «детскую» одежду. Вторая группа начинается с 14 лет — в этом возрасте мнение подростков об одежде оказывает сильное влияние на родителей, которые и совершают покупку. В третью группу вошла аудитория от 16 до 20 лет — возраст, когда подростки взрослеют и переосмысливают свое отношение к миру.

Оказалось, что для представителей ядра целевой аудитории бренда Gee Jay (мальчиков 14–16 лет) джинсы не самое главное. Они стоят отнюдь не на первом месте, уступая развлечениям и компьютерным играм, на грани между «все равно» и «не

4 марта 2004

Международная конференция Как продать свой бизнес западному инвестору?

Приглашенные докладчики:

Вячеслав Синадский, «Нарзан»
Дэйв Херман, консультант, GM/Avtovaz
Георгий Генс, президент, CEO Lanit holdings
Дмитрий Агарунов, владелец ИД «Гейм Лэнд»
Каха Бендукидзе, ген. директор ОМЗ
Сергей Урезченко, ген. директор, Argonaftis
Анна Свердлова, управляющий директор, Actis Systems
Кирилл Дмитриев, вице-президент Delta Capital Management

Конференция пройдет 4 МАРТА 2004 года с 11.00 до 19.00
Перерыв на ОБЕД с 14.00 до 15.00

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Мария Спиринг и Марина Седова

+7 (501) 439-0301, +7 (095) 135-0384, spiring@masevents.ru, www.masevents.ru

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ

ИЗВЕСТИЯ.RU
ОБЩЕОБЩЕСТВЕННАЯ ГАЗЕТА

Журнал
еженедельный

Финанс.
ежедневный

ФИНАРКЕТ
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ

СБ-Эксперт
Системное Бизнес-Бюро

Sostav.ru
Маркетинг Реклама PR

ОРГКОМИТЕТ

Решения для растущих компаний
СВОЙБИЗНЕС
Еженедельный журнал

Секрет фирмы

MAS Events®

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ

Actis Systems®
e-business solutions provider

Строить бренд в нижнем ценовом сегменте непросто

все равно». Вовлеченность мальчиков-подростков в выбор одежды очень низка. Ведь одежда — это сексуальное позиционирование, а в подростковом возрасте мальчики не интересуются девочками. Для подростка, как выяснилось, важнее всего друзья. Важно быть в своей «тусовке» и вместе с нею противостоять внешнему миру под девизом «Один за всех и все за одного!». «Мушкетерские настроения» — так описал эту позицию креативщик из FCB MA. Но чтобы чувствовать себя настоящим мушкетером, нужно иметь плащ мушкетера — униформу, демонстрирующую принадлежность. Поэтому джинсы не должны выделять. Им следует быть не слишком эксклюзивными и не слишком маргинальными — «как у всех».

Контакты третьего рода

На этом и решено было строить коммуникацию. По результатам



PHOTOPRESS

PRO&CONTRA

Олег КУЗЬМИН, генеральный директор компании Young & Rubicam Moscow

Позиционирование: 5 БАЛЛОВ

Не согласен, что нельзя создать одну сильную марку и для мальчиков, и для девочек. Против такого утверждения свидетельствует история мировых брендов Osh Kosh, Benetton Kids, Wrangler, Lee, Adidas, Reebok. Все известные марки джинсовой и спортивной одежды по определению бисексуальны. В ролике так и не удалось увидеть идею бренда, которая бы четко его дифференцировала и формировала в сознании целевой аудитории цельный образ. Показ усредненного стиля жизни недостаточен для создания сильного бренда.

Креативная стратегия: 7 БАЛЛОВ

По качеству исполнения ролик вполне удачный, присутствует оригинальная креативная идея. А вот слоган мог бы быть более оригинальным и запоминающимся.

Медиастратегия: 6 БАЛЛОВ

В принципе, каналы выбраны вполне разумно. Однако недостает более сфокусированных каналов, которые позволили бы обеспечить более эффективное восприятие сообщения. Отношение к ролику, который идет по массовым

каналам в числе многих других (реклама порошков, супов и проч.), будет сильно отличаться от того же ролика, транслируемого в более «направленной» молодежной среде.

Итоговая оценка: 6 БАЛЛОВ

Игорь ЛУТЦ, креативный директор BBDO Marketing

Позиционирование: 6 БАЛЛОВ

Джинсы — это одежда унисекс, поэтому для меня далеко не очевидно, что необходимо разводить бренды на «мальчишеские» и «девочки». С другой стороны, для мальчиков, наверное, действительно важно носить именно мальчиковую одежду. Поэтому с идеей «No girls», в принципе, можно согласиться.

Креативная стратегия: 6 БАЛЛОВ

Достаточно профессионально сделанная работа, но в восторг не приводит. В ролике я не увидел, что бренд обещает потребителю. Размышления о том, что для этой аудитории важно не выделяться и принадлежать к своей группе, совершенно верны. Но при чем тут Gee Jay, из ролика непонятно. С другой стороны, это и хорошо — такая реклама не может плохо восприниматься, она слишком гладкая для этого.

Медиастратегия: 6 БАЛЛОВ

Бренд Gee Jay — массовый, каналы MTV и «Муз-ТВ» имеют слишком узкую аудиторию, поэтому ставка на «Первый канал» и РТР вполне закономерна. Пока нет четкой стратегии, в которую верило бы и агентство, и клиент. Главное — не делать резких движений.

ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА: 6 БАЛЛОВ

Дмитрий ПИСАРСКИЙ, генеральный директор A/R/M/I-Marketnig

Позиционирование: 8 БАЛЛОВ

Стратегия охвата аудитории старших тинейджеров совершенно разумная. Хотя название бренда для этой группы не совсем удачное — Gee Jay звучит все-таки по-детски.

Креативная стратегия: 3 балла

Ролик хороший, но совершенно не отвечает поставленным задачам и, соответственно, не решает их. Далеко уйти от рэперства не удалось — опять улица, опять скейты. Если целью было сделать бренд более классическим, для повседневной жизни, надо было повседневную жизнь и снимать. Поднять возраст аудитории тоже не получилось — для этого нужно было показать образ жизни старших тинейджеров, на

КАКИЕ ДЖИНСЫ ЗНАЮТ ТИНЕЙДЖЕРЫ

МАРКИ	ЗНАНИЕ МАРОК ПО КАРТОЧКЕ, %	СПОНТАННОЕ ЗНАНИЕ, ВСЕ НАЗВАННЫЕ, %	СПОНТАННОЕ ЗНАНИЕ, ПЕРВАЯ НАЗВАННАЯ, %
ДО РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ			
GEE JAY	85	52	26
BOSS	84	23	11
GLORIA JEANS	82	40	16
LEE	81	19	4
DIESEL	73	11	2
WRANGLER	57	18	8
LEVI'S	60	18	9
ПОСЛЕ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ			
GEE JAY	99	72	40
BOSS	85	22	10
GLORIA JEANS	77	30	9
LEE	84	23	5
DIESEL	60	12	4
WRANGLER	58	19	6
LEVI'S	53	18	5

ПО ДАННЫМ «КОМКОН», ОПРОС ПРОВОДИЛСЯ В ОКТЯБРЕ 2003 Г. СРЕДИ ПОДРОСТКОВ 11–18 ЛЕТ (МАЛЬЧИКОВ) ДО И ПОСЛЕ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ МАРКИ «ГЛОРИЯ ДЖИНС». ОТВЕТИЛИ 407 И 418 ЧЕЛОВЕК СООТВЕТСТВЕННО.

исследований было ясно, что «продавать, продавая», для этой аудитории нельзя — она слишком нигилистична и любой месседж взрослого мира воспринимает в штыки. Агентство предложило несколько вариантов сценария. Самой правильной и интересной оказалась идея, максимально, по мнению рекламистов, выражающая внутренний

мир аудитории. «Документальная» съемка в стиле «Догмы» со сценками из жизни современного подростка — в кругу друзей герои ведут свои обычные диалоги. Однако тестирование сценариев, проведенное заказчиком, показало, что мир, который так нравился взрослым креаторам, совершенно не нравится подросткам. В лидеры вышла

другая идея — бегающие джинсы, живущие своей жизнью вместе с героем. Этот сценарий показался участникам фокус-группы интереснее скучных диалогов и бездейственных кадров. Слоган для нового ролика сохранили старый: «Gee Jay — надевай быстрее!»

Размещало ролик агентство РАВИ. Он шел в эфир с 24 июля по 31 августа на федеральных «Первом канале» и РТР, на сетевых СТС и REN-TV. Общий охват целевой аудитории (мальчики в возрасте 8–16 лет) составил 95%, средняя частота контакта — 15 за весь период. По итогам кампании спонтанное знание марки среди мальчиков 11–18 лет увеличилось с 52 до 72, и Gee Jay впервые опередил по продажам марку Gloria Jeans. Мамы начали ассоциировать брэнд прежде всего с престижностью, а не с низкой ценой, как было до кампании. И главное, в восприятии мальчиков Gee Jay повзрослел — стал меньше ассоциироваться с детской одеждой.

Назад к юношам

Хозяевам брэнда креатив от FCB нравится. По их мнению, он не только позволил поднять возраст ядра покупателей, но и оказался релевантным для «краев» целевой аудитории — как 12-летних, так 18-летних. Однако в «Глории Джинс» понимают, что компания только встала на путь возвращения марки Gee Jay к аудитории 16–18 лет — после падения к 12-летним подняться на юношеский уровень очень сложно. Данные КОМКОН свидетельствуют, что положительные изменения в восприятии марки Gee Jay получились благодаря группе 11–14-летних в составе целевой аудитории, в то время как 15–18-летние по-прежнему считают этот брэнд детским.

«Глория Джинс» не строит иллюзий о скором решении этих проблем и уже готовит новую рекламную кампанию — снова с FCB MA. Уже придумано продолжение истории с бегающими штанами, весной Gee Jay начнет второй раунд боя за старших тинейджеров.

которых младшие всегда равняются. И здесь, наверное, разумным было бы упомянуть и об отношениях с девочками. Тинейджеры только говорят, что им противоположный пол неинтересен, на самом деле все не так. Существуют исследовательские методики, которые позволяют это выявить.

Медиастратегия: 7 БАЛЛОВ

Для общероссийской кампании выбор каналов совершенно правильный. Хотя цифры охвата аудитории наверняка некорректны, поскольку в пиплметрической панели вряд ли много мальчиков 8–16 лет. При такой выборке о точности говорить не приходится.

ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА: 6 БАЛЛОВ

Ольга МИХАЙЛОВА, директор по развитию бизнеса «Приор»

Позиционирование: 3 БАЛЛА

Компания сделала неосмотрительный шаг, обозначив целевую аудиторию очень широкими границами — от 9 до 18 лет. Даже без исследований ясно, что кластер включает в себя две различные группы: «дети» — от 9 до 12 лет и «подростки» — от 13 до 18 лет. Первая группа отличается низкой вовлеченностью в процесс

выбора одежды, здесь появляется категория покупателя (мамы). Потребителям (самим детям) важнее удобство одежды, покупателям (мамам) — скорее неприхотливость в уходе, стирке, долговечность. Для второй группы, подростковой, одежда — уже атрибут социальной идентификации. К сожалению, компания упустила это из виду, объединив два сегмента в один.

Креативная стратегия: 4 БАЛЛА

Ролик явился очевидным следствием отсутствия четкого представления и понимания того, кому, что и как компания продает. Отсюда явное противоречие между возрастом главного героя ролика и сценарной историей. Мальчику на экране лет 16–17, а поведенческий характер тянет от силы лет на двенадцать. Монтаж ролика невнятный: непонятно, в чем причина интереса юноши к бегающим штанам. Качество производства тем не менее достаточно высокое, на уровне европейских работ. При плотной ротации ролик может эффективно решить вопрос повышения уровня знания марки благодаря четкому пэк-шоту. Но, на мой взгляд, важнее было акцентировать внимание не на спонтанном знании, а на уровне лояльности ау-

дитории, ведь ценовой фактор — наиболее важный в категории масс-маркета. Как бы хорошо ни знали марку, при отсутствии привязанности выбор будет сделан в пользу более дешевого товара.

Медиастратегия: 5 БАЛЛОВ

Абсолютно правильно выбран период рекламной кампании: полтора летних месяца перед новым учебным годом. Именно в это время результативность рекламных кампаний подростковых товаров наиболее высока. Но если учитывать абсолютную небрэндированность низкоценовых категорий и полное отсутствие конкурентной активности, то задачу повышения осведомленности о марке можно было решить и менее затратными средствами — например, с помощью интегрированного спонсорства и кросс-акций с основными подростковыми СМИ. Создается впечатление, что «Глория Джинс» оказалась втянутой в бюджетную войну при полном отсутствии противников.

ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА: 4 БАЛЛА

ОБЩАЯ ОЦЕНКА: 5,5 БАЛЛОВ

(ИЗ 10 ВОЗМОЖНЫХ)

ОДИНОКИЙ «СПУТНИК»

В январе на российском рынке появился первый телегид для спутниковых каналов. Подобное издание — привычное дело для Запада. В России же для создания телегида издателям потребовалась изрядная доля смекалки. Как сделать проект рентабельным на крошечном рынке, со специфическими партнерами и конкурентами, готовыми выйти с аналогичным продуктом в случае малейшего намека на успех? Ответ: договариваться, изобретать и пробовать. — Текст: Вера УШАКОВА

Телегид по платным каналам «Спутник ТВ» выпускает издательский дом «Экстра М Медиа» совместно с провайдером цифрового платного вещания компанией «Комкор ТВ». Доли в предприятии распределены поровну. Периодичность издания: раз в месяц. Тираж — 50 тыс. экземпляров, к концу года планируется поднять его до 200 тыс. Львиная доля продукта распространяется через адресную базу абонентов компании «Комкор ТВ».

Спутниковый носитель

В каждой европейской стране есть несколько спутниковых телегидов, иногда их пять-шесть. В России подобный продукт планировали делать многие издательские дома и практически все провайдеры платного телевидения. Однако до недавнего времени была лишь одна реальная попытка. В октябре 1997 года компания «НТВ-Плюс» выпустила в свет журнал «Караван» с программой спутниковых каналов. Но после кризиса издание прекратилось. Во второй раз российские издатели вернулись к этой идее только шесть лет спустя.

Тогда экзотическое и недешевое телевидение неожиданно вошло более чем в 200–250 тыс. московских домов. Примерно столько в столице ле-

гальных пользователей платного телевидения. Конкуренция на рынке оказалась столь плотной, что сами операторы коммерческого вещания столкнулись с необходимостью активно рекламировать себя и наперегонки выводить на рынок новые маркетинговые программы. А раз есть реклама, должен быть и ее носитель. И предложение не заставило себя ждать.

Дорога в космос

За 12 лет существования российского платного телевидения прошло непростой путь. Первым альтернативу напичканному рекламными роликами эфиру предложила в 1991 году компания «Космос ТВ». Позже к ней присоединились «НТВ-Плюс» (1996 год) и «Комкор ТВ» (2000 год). Долгое время вещатели мирно сосуществовали. Места на рынке хватало, а доходов для активного продвижения — нет. Однако контент в эфир выдавался схожий, мировые спутниковые каналы уникальными предложениями зрителей не баловали. Наиболее привлекательная аудитория — состоятельные активные люди молодого и среднего возраста — вскоре оказалась поделена. Рынок столкнулся с классической необходимостью копать вглубь и вширь. Катализатором стало появление в 2002 году нового аг-

рессивного игрока — канала Divo TV. Он предложил цены ниже рыночных, провел удачную рекламную кампанию на центральных каналах и в прессе. Расшевелить рынок Divo TV удалось. Практически все операторы вывели новые продукты и начали крупномасштабные рекламные акции. В России возник еще один рынок, начала формироваться его инфраструктура.

Полет нормальный

По словам **Михаила Силина**, генерального директора компании «Комкор ТВ», идея телегида для спутниковых каналов возникла два года назад. Проведя переговоры с издателями, он выбрал компанию «Экстра М Медиа». «Солидный издательский дом с развитой службой распространения, — вспоминает господин Силин. — К тому же „Экстра“ не связана ни с одним из наших конкурентов, телекомпаниями или провайдерами коммерческого телевидения». Первоначально «Спутник ТВ» планировалось запустить в сентябре 2003 года. Но налаживание технологий заняло гораздо больше времени, чем предполагалось.

«Мы считали, что сделать телегид несложно, — рассказывает директор по развитию медиабизнеса ЗАО „Экстра М Медиа“ **Влади-**

мир Макарихин. — Достаточно приобрести права на публикацию телепрограмм, подготовить несколько полос анонсов и сплентен из жизни звезд. И при активной промо-поддержке издание со временем завоюет место на рынке. Думали, что примерно то же самое будет и со спутниковым телегидом. На практике все оказалось гораздо сложнее. Только начав подготовку, мы поняли, почему такой продукт не появился на рынке до сих пор».

Первый вопрос, на который издателям пришлось искать ответ: какие каналы должны войти в телегид? Общее число каналов, доступных абонентам «НТВ-Плюс», «Космос ТВ», «Divo TV» и «Комкор ТВ», превышает полторы сотни. «Естественно, опубликовать все невозможно — журнал походил бы на телефонный справочник», — объясняет господин Макарихин.

В результате отобрали телеканалы, транслируемые всеми российскими операторами. Их тоже оказалось достаточно много, поскольку контент у отечественных платных вещателей дублируется на 70–80%. Тогда были выбраны каналы, дававшие программу передач сразу на месяц.

Взять и поделить

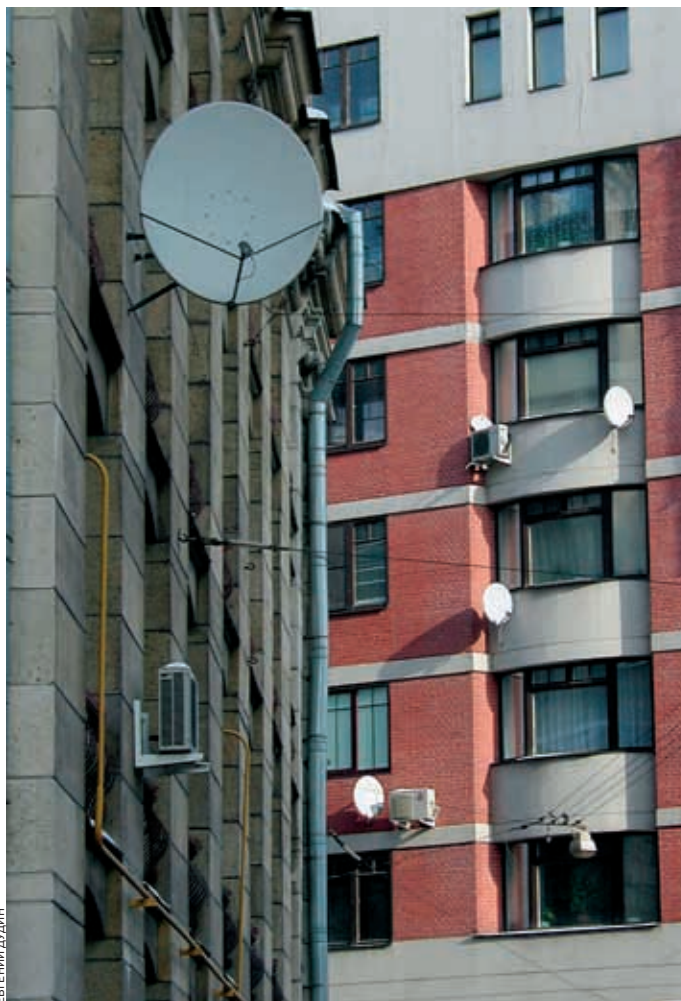
Приступив к переговорам с каналами, издатели столкнулись с но-

вой проблемой. Предоставлять информацию каналы могли максимум за полтора месяца, а на печать, доставку, таможенную очистку и распространение уходило 12 дней. На редакционный процесс оставалось всего несколько суток. При этом сетки каналов приходили в разных форматах, на многих языках, привязанные к определенным часовым поясам.

Выдержать жесткий график удалось благодаря собственной курьерской службе и системе автоматизированной верстки, позволяющей «собирать» номер за несколько часов. Систему адаптировал ИТ-отдел «Экстры» на базе имеющейся программы для верстки газеты «Экстра М».

Решив технические проблемы, издатели лицом к лицу столкнулись с экономическими. Сегодня главная задача — рентабельность. По оптимистичным оценкам господина Макарихина, выход на операционную рентабельность планируется через 9–12 месяцев, а реальная окупаемость проекта возможна спустя полтора-два года. Предполагается, что основной доход «Спутнику» принесет реклама. И ряд контрактов, по словам издателей, уже подписан. Среди первых клиентов — сеть «М.Видео», агентство «Инком-Недвижимость», «Кристалл» с водкой «Белое золото», Jeep с маркой Grand Cherokee.

Как источники дохода рассматриваются подписная и розничная торговля. Но пока реализуется лишь 5% тиража — основная часть журналов доставляется абонентам «Комкор ТВ». Предположительно, покупать «Спутник» в рознице должны абоненты конкурентов этой компании. Но и здесь есть определенные проблемы. Несмотря на то, что пакеты у вещателей в значительной мере пересекаются, номера каналов, а зачастую и временные сетки у разных операторов разные. И захочет ли абонент, скажем, «Космос ТВ» покупать за 60 рублей журнал, пользование которым требует некоторой настройки — большой вопрос.



Сегодня в Москве 250 000 легальных абонентов платного телевидения

Чтобы решить эту проблему, «Экстра» готова сотрудничать и с другими операторами, адаптируя «Спутник» к интересам всех игроков. Но «Комкор» против этого: «Если „Экстра М“ соберется подключать к партнерству других провайдеров, скорее всего это будут уже другие издания», — заявляет Михаил Силин. В «Экстре» понимают обоснованность столь жесткой позиции и уже нашли адекватный вариант: делать для каждого оператора адаптированное издание под тем же названием.

Конечно, учитывая сложную конкурентную обстановку, переговоры окажутся непростыми. Но из-

датели «Спутника» готовы запастись терпением и искать приемлемые варианты.

Случайный зритель

Владимир Макарихин понимает, что появление «Спутник ТВ» заставит и других игроков, в первую очередь провайдеров платного ТВ, задуматься о запуске аналога. Для них телегид — элемент дополнительного абонентского сервиса и вопрос престижа. Известно, что подобные планы уже достаточно давно вынашивает «НТВ-Плюс» — правда, решение о запуске пока не принято.

Издатели телегидов рассматривают эту нишу как вариант расширения бизнеса. Впрочем, особенно доходным его все же не считают. Об отказе занимать-

ся телегидом для спутникового и кабельного ТВ говорят в ИД «Семь дней», подчеркивая, что предпочли бы взяться за более доходный проект. Так же считает и генеральный директор ИД «Инпринт Медиа» («Цветной телевизор», «Сериал») **Василий Гатов**: «В свое время мы тоже думали о подобном журнале, как о приложении к „Цветному телевизору“. Нас тогда остановило то, что потенциальная аудитория у такого издания слишком мала, несмотря на исключительно привлекательные социально-демографические показатели. Теоретически в столице спутниковые телеканалы могут смотреть около 500 тыс. человек. Но исследования показывают, что данная аудитория воспринимает платные каналы как дополнение к эфирному ТВ, и просмотр не планируется заранее. А значит, и потребность в телегиде не столь высока. Уверен, что потребитель не захочет платить за это издание. Будет ли тратиться рекламодатель — тоже вопрос, поскольку даже в телегид традиционного формата непросто найти рекламу». Среди проблем называются также сложности, связанные с партнерством лишь с одним из кабельных операторов.

«Можно было бы взять деньги у вещателей», — продолжает Гатов, — но из них немногие занимаются маркетингом в России. К тому же в ассортименте кабельных предприятий слишком мало русскоязычных каналов, а именно их отсутствие сдерживает рост аудитории. Серьезных проектов развития кабельного контента нет, работа на таких каналах не престижна для российской журналистики. Потребуется минимум лет пять, при условии, что рынок платного вещания в Москве продолжит расти приличными темпами, чтобы идея выпуска «кабельно-спутникового» телегида в нашей стране стала жизнеспособной».

Впрочем, издатели «Спутник ТВ» считают, что столь единодушный скепсис игроков рынка к проекту объясняется простой человеческой завистью.

ЭКРАНИЗАЦИЯ БРЭНДА

«Ценообразование в сфере product placement очень сложно формализовать. Сделать это пытаются разные игроки, но на результат влияет слишком много неопределенностей», — говорит генеральный директор агентства Video Way **Игорь Тяпкин**. Его компанию в конце прошлого года создали ГК «Видео Интернэшнл» и телекомпания ВИД, посчитав, что на размещении брендов в телепроектах уже можно зарабатывать. Для этого надо лишь предложить рынку понятную систему цен и контроль эффективности. Правда, пока это никому не удавалось. — Текст: Константин БОЧАРСКИЙ

«Теоретически на product placement может хватить и тысячи долларов»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Кто инициировал создание компании?

ИГОРЬ ТЯПКИН: Это совместный проект группы «Видео Интернэшнл» и телекомпании ВИД. Компании участвуют в нем на паритетных началах.

СФ: А чем объяснить альянс «Видео Интернэшнл» именно с ВИДом, который на рынке сериальной продукции никогда не выступал?

ИТ: У ВИДа огромная практика производства телевизионных проектов, компания активно продавала спонсорство. Например, в «Последнем герое» или сериале «Другая жизнь».

СФ: Российская ассоциация рекламных агентств оценивает объем отечественного рынка product placement в \$2–3 млн. Вы согласны с такой оценкой?

ИТ: Вполне. В год снимается более сотни проектов. Только в нашем портфеле их сегодня около семидесяти. Средний клиентский бюджет product placement — от \$30 тыс. до \$50 тыс.

СФ: Каковы пороги у бюджетов на product placement?

ИТ: Самый большой бюджет (около \$500 тыс.), по оценкам экспертов, был у фильма «Антикиллер–2». А например, в расценках НТВ секунда демонстрации товара в сериале стоит \$400. Так что теоретически может хватить и нескольких тысяч долларов.

СФ: А почему «теоретически»?

ИТ: Сложно представить, что телеканал



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

или, скажем, сетевое агентство будут серьезно обсуждать сделку стоимостью в тысячу долларов.

СФ: Как же тогда все происходит на самом деле?

ИТ: Надо обсуждать не то, как товар помелькнет в кадре, а кампанию, построенную на основе product placement. Но проблема в том, что ценообразование в этой сфере очень сложно формализовать. Сделать это пытаются разные игроки, но на конечный результат влияет слишком много неопределенностей.

СФ: Например?

ИТ: Трудно гарантировать, на каком канале выйдет сериал. Понятно, что аудитории, скажем, ТВЦ и Первого канала различаются более чем значительно. Значит,

должна различаться и стоимость показа. То же происходит и со сроками выхода сериала на экраны и расположением его в сетке вещания. Сериал может готовиться к весне, а выйти осенью. Его могут поставить в прайм-тайм, а могут показать в 17.00.

СФ: Но ведь много снимается именно по заказу каналов?

ИТ: Да, конечно. И это несколько облегчает задачу. Но многие независимые компании снимают на свой страх и риск, чтобы потом продать проект подороже заинтересованным каналам. Пока существует дефицит эфирного материала, можно зарабатывать больше.

СФ: Неужели все так хаотично?

ИТ: Конечно, несмотря на свою независимость, каждый производитель стремится заранее заручиться поддержкой какого-нибудь канала. Мир ТВ довольно узок, и это не так сложно. Заключив подобное соглашение о намерениях, и производитель чувствует себя увереннее, и канал может планировать свою эфирную политику. Но и здесь возможны неожиданные развязки: сериал может оказаться слабым, и никто из крупных каналов его не купит. Тогда производителю дорога к вещателям второго эшелона, но это уже совершенно другие деньги. Или продукт окажется настолько хорош, что производитель решит перепродать его тому, кто даст большую цену. Поэтому сроки, время выхода, аудитория будут значительно отличаться от фигурировавших в первоначальном прогнозе.

«Степень влияния на зрителя измеряется не длительностью демонстрации товара»

СФ: А если все предварительные договоренности состоялись? Тогда можно все рассчитать по науке?

ИТ: Это можно довольно точно сделать в случае сиквела. Например, Next-3 снимается по заказу REN-TV. Там же идет и первый показ. Зная рейтинги прошлых показов и введя коррекцию, можно дать довольно точный прогноз.

СФ: Этим аналитический отдел «Видео Интернэшнл» будет заниматься?

ИТ: Да. У них есть методика прогнозирования телерейтингов, накоплена серьезная база данных. Но со временем мы планируем создать собственный отдел исследований, который будет учитывать специфику product placement.

СФ: В чем эта специфика заключается?

ИТ: Необходимо учитывать потенциал проекта, который включает систему дистрибуции, бюджет, рекламную кампанию, совпадение позиционирования бренда с концепцией проекта и т. д.

СФ: А в чем проблемы?

ИТ: Считается, что для измерения эффективности product placement годятся традиционные для маркетинга инструменты: медийные — работа с рейтингами, маркетинговые — отслеживание изменений знания и потребления, фокус-группы и т. д. Но это не совсем так. Например, рейтинг сериала и доля целевой аудитории не отражают, насколько зрители отреагировали на размещенный в кадре товар — «не увидели, не отложилось в голове». Замеры знания и потребления отражают изменения под воздействием всей рекламной кампании. Чистый эксперимент можно было бы поставить при продвижении товара исключительно методами product placement и в стабильной среде, но это малореальная ситуация. А фокус-группы хороши для оценки уже снятых сцен и не могут помочь, например, в прогнозировании. Но и при наличии достоверных методик остается еще достаточно неопределенностей.

СФ: Какие на этот раз?

ИТ: Например, художественное качество сериала, популярность его у зрителей. Менее очевидное — драматургия эпизода, акцент, который делается на продукте в кадре. Я, например, не считаю, что степень влияния на зрителя измеряется длительностью демонстрации товара. Он может пять минут присутствовать в слабой сцене и не быть замеченным. С другой стороны, нескольких секунд бывает достаточно, чтобы вызвать у зрителя сильные

эмоции. Поэтому наряду с «посекундной тарификацией» сцен с product placement существует и другой подход — классификация сцен. Например: товар просто демонстрируется в кадре, герои взаимодействуют с товаром, герои упоминают товар и т. д. Для каждого типа сцен — своя цена. В этом случае не имеет смысла пытаться сэкономить, сокращая эпизод, или наоборот, продлить время присутствия товара. Мы исходим из того, что создатели картины сами чувствуют, как сделать лучше.

«Показ товара в кадре — лишь верхушка айсберга».

СФ: По нашим сведениям, сцена простого показа товара в кадре на Первом канале стоит \$2500.

ИТ: Весьма правдоподобная цифра. Но поймите, показ товара — лишь верхушка айсберга. Гораздо более эффективны интегрированные технологии, в центре которых находится product placement.

СФ: Например?

ИТ: Product placement надо сочетать с PR — по мере производства фильма давать профильным СМИ материалы со съемок, содержащих продвигаемый продукт. Кросс-промоушн: партнерствовать с каналом при анонсе фильма. Использовать материалы product placement в прямой рекламе. А после выхода картины, в которой присутствовал, скажем, сок, можно выпустить новую упаковку с героями сериала. Как, например, сделал Вимм-Билль-Данн в рамках «Последнего героя».

СФ: Похоже на обычную рекламную кампанию.

ИТ: Именно. Вся эта программа довольно сложна. Готовить ее необходимо комплексно, планировать на самых ранних стадиях, договариваться со всеми сторонами, формировать бюджет. Поэтому мы и уверены, что рано или поздно вся эта деятельность сконцентрируется у специализированных посредников — компаний агентского типа.

СФ: И когда же?

ИТ: Сегодня спрос на эфирный материал колоссальный. И выход на рынок телепроизводства крупных игроков только подтверждает его привлекательность. А product placement — один из источников финансирования. И сегодня нет ни одного продюсера, который бы не задумывался о том, как получить часть рекламного бюджета крупных производителей. С другой стороны, цены на рекламу постоянно растут, эфир забит.

СФ: Как долго готовится кампания в сфере product placement?

ИТ: К сожалению, это длительный процесс, и начинается он на самых первых стадиях работы над сериалом. Поэтому два-три месяца — самый оптимистичный сценарий. Чаще — полгода. Иногда работы могут затянуться и на год, и на два. Чтобы планировать столь долгосрочные проекты, компании должны иметь столь же долгосрочные маркетинговые стратегии. Со временем это станет возможно и в России.

«Сложно платить за то, чего не знаешь»

СФ: Как выстраивается техпроцесс?

ИТ: Мы отслеживаем проекты, которые готовятся к производству. Общаемся с клиентами. Готовим предложения. Утверждаем сцены. Ведь в чем проблема: любой известный актер запросто может послать всю съемочную группу подальше, заявив, что не будет обыгрывать размещаемый в сериале продукт. Мол, этим он может подорвать свою репутацию. То же и режиссер, который может заявить, что все это противоречит его творческому замыслу. Или творческие люди согласны, но на съемочной площадке появляется заказчик и начинает всех учить, как правильно снимать фильм в целом и его товар в частности.

Проблемы исчезают, если заложить все это в сценарий. Тогда и режиссер, и актеры не смогут по ходу съемки заявлять о своих претензиях — со сценарием они знакомились, контракт подписывали.

СФ: Но если после такого знакомства не захотят подписывать?

ИТ: Тогда надо либо повышать гонорары — включать дополнительный бонус за эту работу, либо искать других актеров и режиссеров.

СФ: А как учитываются вторичные показы сериалов?

ИТ: Если не знать об их выходе заранее — никак.

СФ: Неужели каналы, зная, что кто-то оплатил присутствие продукта в кадре — пусть и давно, — не требуют поделиться?

ИТ: Все зависит от того, знает ли об этом показе клиент заранее. Сложно платить за то, чего не знаешь. А что касается канала, то это его добрая воля — покупать или не покупать сериал для трансляции. Возможно, эта ситуация изменится. И агентства вроде нашего будут учитывать и включать в цену повторные показы, показы на других каналах, телепоказы кинофильмов и проч. Но для этого рынок должен стать прозрачным, а взаимоотношения игроков — системными.

9

автомобилей из 12 самых экологически грязных машин сезона-2004, по мнению Американского совета по рациональному использованию энергии (ACEEE), сошли с конвейеров General Motors, Ford Motor и Toyota Motor — у них по три позиции в «почетном» реестре. Еще одна компания из большой тройки американских производителей, DaimlerChrysler, попала в рейтинг благодаря своему Dodge Ram Pickup 1500. Не забыт и Старый свет: две строчки в реестре ACEEE занимает Volkswagen, а джип VW Touareg (на фото) признан самым экологически опасным автомобилем 2004 года. Лучшие достижения в борьбе за экологичность автотранспорта демонстрируют General Motors и Fiat. В прошлом году на GM пришлось шесть моделей из топ-12 «самых грязных», а итальянский производитель занимал две позиции, тогда как сейчас Fiat в реестр ACEEE вообще не попал, а GM сократила свое присутствие вдвое. Toyota, напротив, рискует оказаться под огнем критики «зеленых». Год назад японской корпорации в рейтинге досталась лишь одна строка, а в текущем — целых три.

11

лицензий на оказание услуг мобильной связи в российских регионах получила компания «Мобильные телесистемы». Теперь лицензированная зона сотового оператора охватывает 87 российских регионов из 89. Компания вплотную приблизилась по этому показателю к «Мегафону», имеющему право оказывать услуги мобильной связи на всей территории страны. По словам директора по внешним связям МТС Андрея Брагинского, на протяжении двух лет оператор проводил испытания радиочастотной совместимости и выяснял возможность выделения частот в регионах. За последний месяц заявки рассмотрены комиссией Минсвязи, вынесшей решение о выдаче лицензий. «Нам удалось закрыть все „лицензионные дыры“, кро-



ме Пензенской области и Чечни. У нас есть стратегическая задача — создать в России единую сеть. И теперь мы можем приступить к ее строительству», — сообщил господин Брагинский. Одновременно Минсвязи дополнило лицензии МТС в тех 16 регионах, где имелись разрешения на оказание услуг связи только в диапазоне 900 или 1800 МГц. Оператор получил лицензии еще для пяти регионов, в которых он уже работает через дочерние предприятия.

5 млн евро

планирует вложить в производство питьевого йогурта российское представительство немецкой Ehrmann AG. В компании надеются составить конкуренцию таким предприятиям, производящим питьевые йогурты, как Danone, «Вимм-Билль-Данн» и Campina. Заняться выпуском данного продукта Ehrmann заставило отмеченное в 2003 году снижение потребления обычных йогуртов. В компании объясняют падение спроса тем, что покупатель все больше отдает предпочтение продуктам в максимально удобной упаковке, ведь питьевой йогурт не надо есть ложкой. В последние годы спрос на йогурты в России ежегодно увеличивался более чем на 20%. Однако в текущем году аналитики прогнозируют снижение темпов роста до 14–15%. Линия по производству питьевых йогуртов будет установле-

на на заводе Ehrmann в Подмошье. Ее мощность составит порядка 1–1,5 тыс. тонн в месяц. В розницу новая продукция поступит к концу года.

7 тыс.

жителей острова Маврикий, расположенного в Индийском океане, остались без работы после закрытия всех магазинов, работавших под маркой Ralph Lauren. Причиной послужили расхождения во взглядах на использование данной торговой марки между местными предпринимателями и американской компанией Polo Ralph Lauren. Компания Aurdally Brothers получила от таможенного департамента Маврикия лицензию на использование торговой марки Ralph Lauren в 1992 году, и на острове открылись сотни магазинов, где вещи с престижным американским лейблом продавались вчетверо дешевле, чем в США. Через несколько лет основной поток туристов на Маврикий стал формироваться за счет желающих сэкономить на одежде. Оборот местных магазинов Ralph Lauren в последнее время составлял около \$10 млн в месяц. Однако компания Polo Ralph Lauren, сочтя, что ее марка используется незаконно, подала в суд. Правосудие Маврикия удовлетворило иск и постановило закрыть торговые предприятия. Местные предприниматели уверены: магазины Ralph Lauren ра-

ботали на законных основаниях, а острову предрекается глобальный кризис — безработица грозит не только самим торговцам, но и многочисленным производителям сопутствующих товаров.

1,6%

акций компании «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» оказалось достаточно для реабилитации российского производителя молочных продуктов и соков в глазах инвесторов. Именно такой пакет неделю назад приобрела Capital Group Int., увеличив свою долю в ВБД до 5,6%. Уже на следующий день бумаги ВБД выросли на 2% — до \$18,35 за акцию. Capital Group — второй по величине западный акционер ВБД после Danone, которому принадлежит 7,23% акций российской компании.

ВБД на руку последние события, поскольку дела у отечественного производителя в прошлом году шли не лучшим образом. В декабре международное рейтинговое агентство Standard & Poor's изменило прогноз относительно ВБД со «стабильного» на «негативный». Причина тому — более низкие, нежели предполагалось, финансовые результаты работы за девять месяцев 2003 года. За это время чистая прибыль ВБД составила \$20,8 млн — на 36% меньше, чем за тот же период 2002 года. Не прибавила инвестиционной привлекательности ВБД и несостоявшаяся сделка с Danone (последняя планировала приобрести крупный пакет акций ВБД). Тогда акции ВБД на фондовом рынке упали с \$22,8 до \$15,5. Однако и сейчас, несмотря на рост курса акций компании, ВБД придется серьезно поработать, чтобы полностью восстановить позиции на российском рынке, так как в прошлом году компанией был допущен целый ряд стратегических ошибок. В результате объем продаж соков ВБД за девять месяцев прошлого года упал на 0,6% при общем росте отечественного сокового рынка на 18–20%, что, по мнению аналитиков, является серьезной потерей позиций в отрасли. **сф**

Читайте в следующем номере
(в продаже с 1 марта)

[конкуренция]

Известия о скором приходе на рынок нового крупного игрока заставляют нервничать более мелких его участников. Однако не всегда экспансия извне представляет реальную угрозу. Как ее распознать?

[менеджмент]

Компания «Быстров» собрала по крупицам различные управленческие системы и сварила из них кашу. Насколько полноценной получилась эта еда?

[маркетинг]

Возможность избавиться от неактуальных коллекций и освободить склады от неходового товара — далеко не единственное достоинство распродаж. Как организовать и провести эту маркетинговую акцию, чтобы потребитель не смог удержаться от покупки?



[персонал]

Когда компании предстоит за короткий срок набрать большое количество сотрудников, привычная тактика поиска и отбора кандидатов бессильна. В дело вступают специальные технологии массового найма

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

главные деловые события;
практика лучших российских компаний;
самые заметные отставки
и назначения

Секрет фирмы

VK Mobile

Feel Again!



NEW model ...VK500

65K Color TFT / 128 x 160 / 1.8" /
WAP 1.2.1 Access / MMS service /
GPRS / Digital Camera / 40 Poly MIDI



W G
VK300



W G
VK320



W G
VK330



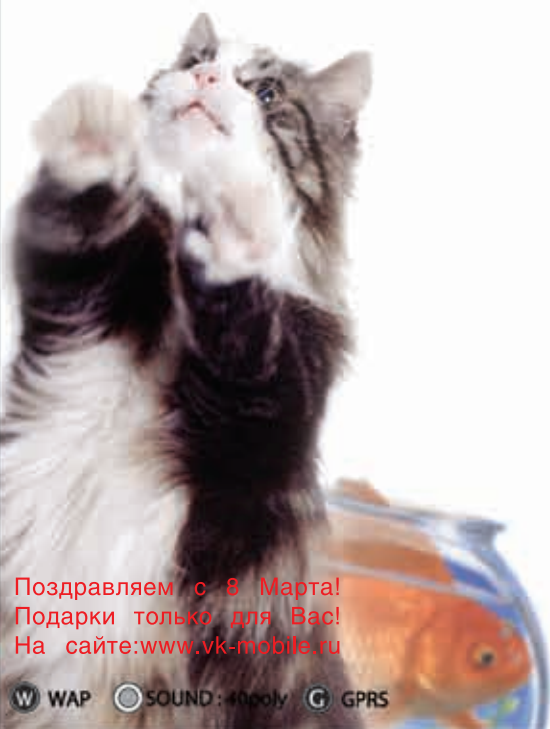
W G
VK500



W G
VK520

8 Марта!

CAMERA PICTURE : 65k color TFT W WAP SOUND : 40poly G GPRS



Поздравляем с 8 Марта!
Подарки только для Вас!
На сайте: www.vk-mobile.ru

Москва: Евросеть (095) 777-7710, Связной (095) 500-0333, Техмаркет (095) 232-3222,
Бета Линк (095) 787-7744

Санкт-Петербург: UltraStar (812) 326-3333, Нижний Новгород: Алло (8313) 257-999

Краснодар: Мобиком (8612) 517-669, Екатеринбург: ТД Успенский (3432) 777-447