

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 11 (50) 22 МАРТА — 28 МАРТА 2004

[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

ISSN 1727-4176



## Пример неподражания

Девять историй про отказ от стереотипов в маркетинге **с12**

Как дорожные чеки стали домашними **с30**

Сколько стоил Hewlett-Packard новый имидж **с67**

Почему IKEA в России до сих пор убыточна **с22**



продолжаем разговор  
форумы на [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)



ЮЛИЯ ОРЕНГЛИХЕРМАН

«Строгий кодекс не позволяет IKEA вести переговоры в вашей стране иначе, чем в Швеции или Германии. Мне тут часто говорят: „Господин Дальгрен, вы забываете, что вы в России и должны уметь договариваться так, как здесь принято“. Но мой ответ стандартен: IKEA одинакова во всем мире. Наш ортодоксальный способ ведения переговоров создает трудности, но мы упрямые и готовы ждать»

22 РАЗГОВОР НОМЕРА

## Секрет фирмы

22 марта – 28 марта №11 (50)

главные темы:

[И Н Н О В А Ц И И]

**12**

«Невозможно вырыть яму в ином месте, если только углублять уже существующую. Вертикальное мышление необходимо как раз для углубления имеющейся ямы. На новом месте яму копают с помощью мышления латерального»

[П Е Р С О Н А Л]

**46**

«Для нас победитель не тот, кто может поставить рекорд в „рывке“. Существует практика ежедневной обработки результатов по всем значимым показателям, и в „личном зачете“ побеждают действительно лучшие работники»

[М Е Н Е Д Ж М Е Н Т]

**50**

«Их много, и всех контролировать просто невозможно. Мы не знаем, по каким ценам туда поставляется наш продукт, где он присутствует, а где нет. Однако с таким положением дел приходится мириться»

[Р Е К Л А М А]

**64**

«Можно утешать себя тем, что слова „спонсор показа“ что-то значат для зрителя, но люди ведь понимают: матч состоится в любую погоду вне зависимости от того, станет тот или иной производитель пива его спонсором или нет»

c3



ОЛЕГ ГЛАЗАРЬЕВ

**30 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

«Потребители давно привыкли к тому, что дорожные чеки используются только для путешествий. И предложение держать в чеках сбережения выглядело весьма нелогичным»



АННА МУЗЫКА

**54 УЧЕБНЫЙ КУРС**

«Выпускнику Cranfield как-то понадобилась консультация. В три часа ночи он отправил e-mail одному из тех, кто закончил школу раньше. Через 15 минут пришел ответ»

**содержание****ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ**

- 06** КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ  
**10** БОЛЬНОЙ ВОПРОС  
**28** ЛЮДИ  
**42** КОМПАНИИ  
**74** ЦИФРЫ

**ТЕМА НОМЕРА**

## [ИНОВАЦИИ]

**12 Пример неподражания**

Для создания новых продуктов, новых рынков и новых способов продвижения традиционные технологии не годятся. «Секрет фирмы» отобрал лучшие примеры отказа от стереотипов

**РАЗГОВОР НОМЕРА**

## [ЛИДЕРЫ]

**22 «Нигде мы не выходили на прыльность так долго»**

Глава IKEA Russia Леннарт Дальгрен — о способах ведения бизнеса в «агрессивной административной среде»

**ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

## [МАРКЕТИНГ]

**30 Чек-внедорожник**

Чтобы заставить клиентов хранить сбережения в дорожных чеках, компании American Express пришлось изменить сами дорожные чеки

## [ПЕРСОНАЛ]

**37 История болезни роста**

Компания Dixis лишился раз убедилась, что эффективно руководить ты-

сячей людей по тем же правилам, что сотней, невозможно

**ЛАБОРАТОРИЯ**

## [ПЕРСОНАЛ]

**46 Бюст на фабрике героя**

Возможность сравнить результат своего труда с достижениями коллеги и получить заслуженную похвалу руководства в присутствии коллектива часто мотивируют сотрудников сильнее, чем денежные премии

## [МЕНЕДЖМЕНТ]

**50 Три подхода к дистрибуции**

Наиболее популярные модели обеспечения присутствия товара в нужном производителю месте и по нужной ему цене

**БИЗНЕС-ШКОЛА**

## [УЧЕБНЫЙ КУРС]

**54 Союз бывших**

Зачем нужны клубы выпускников бизнес-школ

**КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА**

## [РЕЦЕНЗИЯ]

**59 Инструкция по обновлению**

Прочитав «Алхимию инноваций», даже закоренелый консерватор испытает потребность что-нибудь изменить

**СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ****61 «Двигатель торговли»**

Тенденции рынка рекламы и медиа

**В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ**

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

«ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО». ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	29.03.04
«СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ	29.03.04
«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ ДЛЯ БИЗНЕСА	05.04.04
IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	12.04.04
«ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ». ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	12.04.04

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

**Секрет фирмы**

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
**№ 11 (50) 22 МАРТА — 28 МАРТА 2004**

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

**Редакция****ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР**

МАРИНА ИВАНОВНЕНКОВА

**ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК**

ИРИНА БОРИСОВА

**ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР**

АНДРЕЙ УТКИН

**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ**

ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

**БИЛЬД-РЕДАКТОР**

МАРИЯ УЖЕК

**РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ**

ЕЛЕНА ЛОКТИНОВА (отдел «Бизнес-практика»)

АЛЕКСАНДР КОНДРАТЬЕВ (отдел «Бизнес-технологии»)

**РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ**

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

**ОБОЗРЕВАТЕЛИ**

ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК

СЕРГЕЙ КАШИН

СТАНИСЛАВ МИНХ

ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ**

«ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

ИГОРЬ ПУЧГИН (редактор)

АНДРЕЙ ШЕРМАН

КОНСТАНТИН ПРОКШИН

**ДИЗАЙНЕР**

ИРИНА ДЕШАЛЫТ

**ФОТОГРАФ**

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР**

ВЕРА СЕРПОВА

**КОРРЕКТОРЫ**

ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ

ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

**ОБЛОЖКА**

ЛЕОНИД ФИРСОВ

**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 ХОХЛОВА

ЕВГЕНИЯ ХРИСТИЧ

**СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ**

ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ (руководитель)

АННА ДАНИЛОВА

**СЛУЖБА PR И PROMOTION**

ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель)

ОЛЬГА БЕСКИНА

**СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ**

ТЕЛ. (095) 771-6184,

771-6185 (ТЕЛ./ФАКС),

E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

**УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ**

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

**ПЕЧАТЬ**

ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022 МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., д.3, КОРП.34

ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

**Для писем и звонков****АДРЕС РЕДАКЦИИ, ИЗДАТЕЛЯ И УЧРЕДИТЕЛЯ**

105066, МОСКВА, ТОМКАКОВ

ПЕРЕУЛОК, д. 23, стр. 1

ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ (095)771-6181,

771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)

E-MAIL: EDITOR@SF-ONLINE.RU

ИНТЕРНЕТ 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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РП 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 МОСПОЛТАМ; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» использует:

ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

Microsoft, Консультант, ParaType

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

# БОРЕЦ ЗА ВАШУ НЕЗАВИСИМОСТЬ

ОН ОБЕСПЕЧИВАЕТ ВАМ ДОСТУП В СЕТЬ И СВОБОДУ ПЕРЕДВИЖЕНИЯ. ОН ГАРАНТИРУЕТ ЗАЩИТУ ДАННЫХ НЕЗАВИСИМО ОТ ТОГО, ГДЕ ВЫ НАХОДИТЕСЬ — В ОФИСЕ, НА УЛИЦЕ ИЛИ В ДОРОГЕ. БЛАГОДАРЯ ЕМУ ВАША ПЕРСОНАЛЬНАЯ СЕТЬ ПУТЕШЕСТВУЕТ ВМЕСТЕ С ВАМИ. ОН ПОЗВОЛЯЕТ ВАМ ПЕРЕДВИГАТЬСЯ ПО ОФИСУ, ПОДДЕРЖИВАЯ ПОСТОЯННУЮ СВЯЗЬ СО ВСЕМИ КОЛЛЕГАМИ. ОН В НЕСКОЛЬКО РАЗ ПОВЫШАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВАШЕЙ РАБОТЫ. ЭТО — БОЛЬШЕ, ЧЕМ БЕСПРОВОДНАЯ СЕТЬ. **CISCO 1200 WI-FI ACCESS POINT**



Cisco SYSTEMS



МОГУЩЕСТВО СЕТЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. СЕГОДНЯ  
(095) 755 55 70 [www.cisco.com/ru/powernow](http://www.cisco.com/ru/powernow)

## [КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ]



PHOTOPRESS

## Выборы без вариантов

Владимир Путин благополучно, без скандалов и сенсаций, переизбран президентом России.

То, что результат окажется именно таким, сомнений не вызывало ни у кого. Хоть какую-то интригу в выборы могли внести показатели явки избирателей, а также распределение мест между кандидатами-аутсайдерами, но и этого не произошло. По предварительным итогам голосования, подведенным Центризбиркомом, за Путина отдали голоса почти 49 млн избирателей (71,2% от общего числа голосовавших). На втором месте по «доброй» традиции президентских гонок предыдущих лет оказался кандидат от КПРФ: Николая Харитонова предпочли около 9 млн человек, или 13,7%. Экс-глава фракции «Родина» в Госдуме Сергей Глазьев набрал около 3 млн голосов (4,1%), бывший сопредседатель СПС Ирина Хакамада — примерно 2,5 млн (3,9%), представитель ЛДПР Олег Малышкин — чуть больше 1 млн голосов (2,0%), а председатель Совета Федерации Сергей Мironов — порядка полумиллиона голосов (0,8%).

В результате Владимир Путин получил карт-бланш на управление страной. Предыдущие четыре года он потратил на выстраивание вертикали власти, избавление от ставленников эпохи Бориса Ельцина и усмирение мятежных губернаторов. В свой новый срок Путин вступает, обладая абсолютно послушным свежеизбранным кабинетом министров, пропрезидентски настроенным конституционным большинством в Госдуме и наложенным институтом полпредов, следящим за несгибаемостью властной вертикали в регионах. Теперь, по мнению многих наблюдателей, стране имеет смысл подготовиться к целому комплексу так называемых непопулярных реформ, принять которые в преддверии выборов команда Путина просто не могла себе позволить. Для бизнеса это может означать повышение налогов и повальное сокращение различного рода льгот, а для рядовых граждан выльется в рост коммунальных платежей и переход к платному образованию и здравоохранению.

Оценка экспертов +2,14

## Лебединые песни чиновников

Бизнес получил «прощальный подарок» сразу от трех ведомств, «пострадавших» в результате глобальной реформы российского правительства.

инициативы

Министерство по налогам и сборам, преобразующееся в подчиненную Минфину Федеральную налоговую службу, объявило, что в ближайшее время начнет составлять список схем ухода от налогов. По замыслу налоговиков, такой перечень должен помочь инспекторам обнаруживать махинации в ходе проверок. В первую очередь будут зафиксированы схемы сокращения налога на прибыль, ежегодно приносящего в российский бюджет около 100 млрд рублей. Кроме того, налоговики намерены в этом году тщательнее проверять документы, подаваемые компаниями в налоговую инспекцию, и активно сотрудничать с так называемыми внешними источниками воздействия на налогоплательщиков, в чис-

ло которых могут попасть сотрудники МВД, таможни и банков. В настоящее время соответствующая работа ведется и с РАО «ЕЭС России», поскольку, как известно, налог на прибыль удается уменьшить, указав больший, чем на самом деле, расход электроэнергии.

Хотя, как признает само налоговое ведомство, российское законодательство до сих пор четко не разграничивает схемы ухода от налогов на законные и незаконные. И экс-МНС, как только определится с критериями оценки легальности того или иного способа оптимизации прибыли за счет сокращения налоговой базы, планирует внести в Налоговый кодекс все необходимые поправки.

Оценка экспертов +2,14

Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг (ФКЦБ), несмотря на то, что ее функции уже переданы Федеральной службе по

Последний рабочий день экс-главы Минприроды Виталия Артюхова закончился служебным расследованием



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО



ВЛАДИМИР ПУТИН ПЕРЕИЗБРАН ПРЕЗИДЕНТОМ РОССИИ | МНС, ФКЦБ И МИНПРИРОДЫ «ОТМЕТИЛИСЬ» НА ПРОЩАНИЕ | КОЛИЧЕСТВО ЛИЦЕНЗИРИУЕМЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОТИТ СОКРАТИТЬ БОЛЕЕ ЧЕМ В ДВА РАЗА | ЭКОНОМИКА РФ В ЭТОМ ГОДУ БУДЕТ РАСТИ ЕЩЕ БЫСТРЕЕ | РОССИЙСКИЕ БАНКИ СКОРО УЗНАЮТ СТРАТЕГИЮ СВОЕГО РАЗВИТИЯ ДО 2008 ГОДА

финансовым рынкам, также решила напоследок «погородить» постановлением «О деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг». Этот документ резко ужесточил требования к торговым площадкам, брокерам и эмитентам: помимо совета директоров на биржах должен быть создан биржевой совет, включающий представителя ФКЦБ. Этот совет будет осуществлять предварительную экспертизу правил торгов, котировальных списков и т. д. Расширены требования и к обнародованию биржами информации. Теперь на сайтах должны помещаться данные о нарушениях в работе участников рынков и судебных спорах между ними, а также необходимо публиковать информацию о торгах в печатном издании с тиражом более 50 тыс. экземпляров. А выходящие на биржу компании должны будут соблюдать требования корпоративного кодекса ФКЦБ, со следующего года составлять отчетность по МСФО, раскрывать вознаграждения, получаемые членами совета директоров и топ-менеджерами, подписывать заявление на включение бумаг в биржевой листинг у финконсультанта и еще многое другое.

НАУФОР уже обратилась в правительство с просьбой отменить или приостановить действие последнего документа ФКЦБ, а также ее постановления «О специалистах рынка ценных бумаг», которое вступило в силу в феврале этого года. По мнению ассоциации, данные нормативные акты создают благоприятную среду для коррупции, нарушают действующее законодательство и при этом не решают действительных проблем российского фондового рынка.

Оценка экспертов +1,43

Но самый мощный всплеск трудоголизма произошел в Минприроды. Его экс-глава Виталий Артюхов за последние два часа пребывания в должности подписал 62 лицензионных соглашения на разведку нефти. В число компаний, с легкой руки бывшего министра получивших лицензии, попали структуры ЛУКОЙЛа и компании бизнесмена Вартана Вартанова (деловой партнер Вадима Артюхова, сына экс-министра). Кроме того, Виталий Артюхов успел от-

дать распоряжение в финансово управление Минприроды о выделении департаменту научного обеспечения и инновационных исследований 418 млн рублей на проведение научно-исследовательских работ, в том числе на изучение морского шельфа. Однако его преемник Юрий Трутнев отменил все последие распоряжения предшественника и даже инициировал в их отношении служебное расследование, к которому в скором времени может быть подключена и Генпрокуратура.

Оценка экспертов +1,00

## Бизнес лишится лицензий

**В ближайшем будущем российские предприниматели смогут запускать новый бизнес, тратя меньше денег и времени на бюрократические проволочки.**

Минэкономразвития разработало и представило правительству поправки к закону «О лицензировании отдельных видов деятельности», согласно которым в течение ближайших двух лет количество лицензируемых видов деятельности сократится более чем вдвое — с 123 до 53. Министерство предлагает не давать лицензию для туризма и строительства, погрузочно-разгрузочных работ, оценочного и аудиторского бизнеса, производства лекарственных средств, медицинской техники и табачных изделий, разведения племенных животных и производства элитных семян, эксплуатации опасных производственных объектов, а также производства и разработки авиационной техники. Госдума должна рассмотреть пакет поправок уже этой весной. По заявлению чиновников Минэкономразвития, отмена лицензий поможет ослабить давление на бизнес и уменьшить число административных барьеров.

Лицензии на ведение той или иной предпринимательской деятельности в настоящее время действительно стоят немало — от \$250 до \$1500, а сроки их оформления, как правило, составляют от недели до двух месяцев. К тому же чиновники нередко злоупотребляют правом разрешать или запрещать предпринимателям вести бизнес. Тем не менее очевидно: несмотря на

явные достоинства последнего нововведения, просто отменяя лицензии без установления альтернативной формы госконтроля за деятельностью предприятий, можно причинить немалый вред рядовым потребителям. После отмены в феврале 2002 года лицензирования риэлтерской деятельности услуги частных маклеров подешевели на треть, но количество мошенничества в этой сфере (особенно в регионах) увеличилось вдвое. В туристическом секторе может появиться еще больше компаний-однодневок, предлагающих заманчивые туры, но в реальности лишь собирающих с клиентов деньги и прекращающих свое существование. Не менее актуальна и проблема контроля за качеством работы строительных компаний, особенно на фоне недавних событий — трагедии в «Трансвааль-парке» и обрушения кровли на автостоянке магазина торговой сети Metro. Представляют угрозу для жизни людей и подделки лекарственных средств и медицинской техники, число которых может существенно возрасти после отмены лицензии. Поэтому вполне возможно появление в законе «О лицензировании отдельных видов деятельности» новых поправок.

Оценка экспертов +2

## Прогноз на вырост

**Российская экономика, а вместе с ней и весь бизнес будут расти в 2004 году еще быстрее, чем это прогнозировалось раньше.**

Минэкономразвития планирует повысить свои макроэкономические оценки на 2004 год. В частности, прогноз среднегодовой цены на нефть будет увеличен до \$26 за баррель, роста ВВП — до 5,8%, промышленного производства — до 5%, а инвестиций — до 10%. Данное решение было принято министерством вследствие стабильного роста мировых цен на нефть. Свои предыдущие прогнозы на текущий год чиновники строили исходя из стоимости нефти марки Urals в \$22 за баррель. Таким образом, ранее предполагалось, что темпы развития экономики в этом году замедлятся — ВВП увеличится только на 5,2% (в 2003 году рост составил

Игорь Артемьев



председатель Федеральной антимонопольной службы (ФАС)

не успел вступить в должность, как заявил, что его ведомство намерено перестроить промышленную политику крупных корпораций и разобраться с высокими ценами на жилье в Москве. По словам Артемьева, «у нас в экономике появились „вигвамы“ крупных компаний, проникнуть в которые невозможно». «Есть „вигвамы“ ЛУКОЙЛа, есть „вигвамы“ ЮКОСа, другие „вигвамы“ — так им даже гайку со стороны не продать», — сказал он. Руководитель ФАС намерен обеспечить доступ малого и среднего бизнеса к поставкам для холдингов.

«Совершенно ненормальная» ситуация, по мнению Игоря Артемьева, сложилась и на столичном рынке жилья. «Себестоимость квадратного метра в Москве — \$300–500, а продают и за \$5 тыс., и за \$10 тыс. Совершенно безумные цены», — заявил он. Глава ФАС убежден, что высокие цены существуют с позволения столичных властей. Поэтому, считает он, в первую очередь необходимо обеспечить прозрачность процедур выделения земли под строительство жилья. Артемьев предлагает упростить процедуру доказательства монопольных сговоров: «Сейчас, чтобы доказать картельный сговор, фактически нужно представить такое соглашение, подписанное всеми его участниками. Такого, конечно, не бывает».

Результатом бурного негодования Игоря Артемьева должен стать новый закон о конкуренции, основные положения которого появятся в мае. Однако помешать этому может то, что в результате реформы системы исполнительной власти ФАС лишилась нормотворческих функций, а Минэкономразвития, контролирующее деятельность службы, может еще и не одобрить подобные инициативы.

7,3%), промышленность — на 4,5% (в прошлом году — 7%), а инвестиции — на 8,2% (12,5%). Но после принятого в прошлом месяце решения ОПЕК о сокращении с апреля квот на добычу на 1 млн баррелей в день, мировые нефтяные цены выросли более чем на \$4 за баррель. От подъема цен выигрывает прежде всего Россия — по сути, единственный экспортёр нефти, не снижающий, а только увеличивающий ее добычу. Немудрено, что под влиянием таких внешних факторов экономический подъем в России ускорился. Так, январский прирост ВВП составил 7,9%, а промышленность в январе-феврале увеличила производство на 8,1%. Хотя очевидно и то, что высокие цены на нефть стимулируют прежде всего развитие нефтянки и смежных с ней отраслей — машиностроения и транспорта, доля которых в российской экономике не превышает 35%. А, скажем, сектор потребительских товаров и другие ориентированные на импорт отрасли продолжат нести потери от укрепления рубля и возросшей конкуренции с товарами из-за рубежа.

Оценка экспертов +2,43

## Банки не получат ничего нового

Российским банкам в ближайшее время расскажут о том, как им предстоит развиваться в следующие четыре года.

**Финансы** Министерство финансов внесло в кабинет министров доработанную стратегию развития банковского сектора РФ на 2004–2008 годы. Предполагается, что в этом варианте документа учтены все замечания и рекомендации, которые были сделаны на заседании правительства в начале февраля, где рассматривалась данная стратегия. В ней в частности оговаривается, что вопрос о снижении нормы отчислений в фонд обязательного резервирования будет ставиться «по мере разработки инструментов по регулированию денежной ликвидности» или, иными словами, по мере развития финансовых рынков в стране. Хотя, по сути дела, эта формулировка недалеко ушла от предыдущей, которая зву-

Минэкономразвития собирается снизить количество лицензируемых видов деятельности, сократив их с 123 до 53.

**Предлагается не лицензировать туристическую и строительную деятельность, производство лекарств, табачных изделий и т. д.**

После отмены в феврале 2002 года лицензирования риэлтерской деятельности количество мошенничеств в этой сфере выросло вдвое.

чала так: «по мере формирования благоприятных макроэкономических условий и с учетом задач денежной политики».

Кроме того, подготовлен вариант поправок в закон «О страховании вкладов граждан в банках РФ», в соответствии с ним 100-процентные государственные гарантii по вкладам физических лиц в Сбербанке сохранятся только в отношении депозитов, открытых до вступления в силу данного закона о страховании.

Таким образом, очевидно, что радикальных изменений документ даже после доработки не принесет. Объясняется это в основном тем, что банкирам еще на стадии создания стратегии просто не удалось добиться согласия и правительства, и Центробанка по ряду ключевых вопросов. Не смог им помочь в этом направлении и РСПП, члены которого предпочли просто воздержаться от активных действий в сфере банковской реформы в связи с атаками на олигархов.

Оценка экспертов +1,71

Новая стратегия развития банковского сектора не обещает радикальных изменений



PHOTOPRESS



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)
<b>СЛОВА</b>	
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ИГОРЬ АРТЕМЬЕВ НАМЕРЕН ПЕРЕСТРОИТЬ ПРОМЫШЛЕННУЮ ПОЛИТИКУ КРУПНЫХ КОРПОРАЦИЙ, ЧТОБЫ ПРЕДОТВРАТИТЬ МОНОПОЛЬНЫЕ СЛОВОРЫ И РАЗОБРАТЬСЯ С ВЫСОКИМИ ЦЕНАМИ НА ЖИЛЬЕ В МОСКВЕ	+2,57
МНС ОБЪЯВИЛО, ЧТО БУДЕТ СОСТАВЛЯТЬ СПИСКИ ЛЕГАЛЬНЫХ И НЕЛЕГАЛЬНЫХ СХЕМ УХОДА ОТ НАЛОГОВ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ	+2,14
МИНФИН И МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ БОЛЬШЕ НЕ ХОТЯТ ВВОДИТЬ НДС-СЧЕТА. ВМЕСТО НИХ, ПРЕДПОЛОЖИТЕЛЬНО С 2006 ГОДА, ДОЛЖНЫ ПОЯВИТЬСЯ СЧЕТА НДС, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫЕ ТОЛЬКО ДЛЯ УЧЕТА ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ. ПРИ ЭТОМ ЭФФЕКТИВНАЯ СТАВКА НДС ДЛЯ РЯДА ОТРАСЛЕЙ МОЖЕТ ВЫРАСТИ С 18% ДО 22–27% -0,43	
<b>ДЕЛА</b>	
МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ПОВЫСИЛО СВОИ ПРОГНОЗЫ РОСТА ВВП, ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА И ИНВЕСТИЦИЙ ВСЛЕДСТВИЕ ВЫСОКИХ ЭКСПОРТНЫХ ЦЕН И ПРОДОЛЖАЮЩЕГОСЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО БУМА	+2,43
ПРЕЗИДЕНТОМ РОССИИ ИЗБРАН ВЛАДИМИР ПУТИН, ЗА КОТОРОГО ПРОГЛОТСОВАЛИ БОЛЕЕ 70% ПРИНЯВШИХ УЧАСТИЕ В ВЫБОРАХ	+2,14
МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РАЗРАБОТАЛО ПОПРАВКИ К ЗАКОНУ «О ЛИЦЕНЗИРОВАНИИ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ», КОТОРЫЕ ПРЕДПОЛАГАЮТ СОКРАЩЕНИЕ В ТЕЧЕНИЕ БЛИЖАЙШИХ ДВУХ ЛЕТ КОЛИЧЕСТВА ЛИЦЕНЗИРУЕМЫХ ВИДОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БОЛЕЕ ЧЕМ В ДВА РАЗА	+2,00
МИНФИН ВНЕС В КАБИНЕТ МИНИСТРОВ ДОРАБОТАННУЮ СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РФ НА 2004–2008 ГОДЫ. В НЕЙ, В ЧАСТНОСТИ, УТОЧНЯЮТСЯ ПЕРСПЕКТИВЫ СНИЖЕНИЯ НОРМЫ ОТЧИСЛЕНИЙ В ФОНД ОБЯЗАТЕЛЬНОГО РЕЗЕРВИРОВАНИЯ И ОГОВАРИВАЮТСЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МЕРЫ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВ	+1,71
ФКЦБ ВЫПУСТИЛО ПОСТАНОВЛЕНИЕ, РЕЗКО УЖЕСТОЧАЮЩЕЕ ТРЕБОВАНИЯ К БИРЖАМ, БРОКЕРАМ И ЭМИТЕНТАМ	+1,43
ЭКС-ГЛАВА МИНПРИРОДЫ ВИТАЛИЙ АРТЮХОВ ВСЕГО ЗА ДВА ЧАСА ВЫДАЛ КОМПАНИЯМ 62 ЛИЦЕНЗИОННЫХ СОГЛАШЕНИЯ НА РАЗВЕДКУ НЕФТИ. ВОЗБУЖДЕНО СЛУЖЕБНОЕ РАССЛЕДОВАНИЕ, К КОТОРОМУ МОЖЕТ БЫТЬ ПОДКЛЮЧЕНА ГЕНПРОКУРАТУРА	+1,00
<b>ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ</b>	
1 АБОВ ЕВГЕНИЙ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА «ПРОФ-МЕДИА»	
2 БАБАЕВ ИГОРЬ, ПРЕЗИДЕНТ АПК «ЧЕРКИЗОВСКИЙ»	
3 БУЯНОВ АЛЕКСЕЙ, ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АФК «СИСТЕМА»	
4 ВАРДЯНЯН 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 ЙОРЦВАЙГ ДМИТРИЙ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АЛЬФА-БАНКА	



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«ОПТИМИЗМ — ЭТО НЕ ПРОСТО ПРИПОДНЯТОЕ СОСТОЯНИЕ ДУШИ»

**Сергей Литовченко,**  
исполнительный  
директор Ассоциации  
менеджеров

— Готовящиеся списки легальных и нелегальных схем ухода от налогов — безусловно, очень хорошая новость. Налоги должны быть низкими, и платить их должны все. Конкурентные преимущества должен получать тот, кто увеличивает эффективность бизнеса, а не тот, кто умеет проворачивать хитрые схемы.

Ужесточение требований к биржам, брокерам и эмитентам — самое полезное из того, что сделала ФКЦБ, «уходя со сцены». Давно пора было понять, что качество корпоративного управления можно поднять не за счет написания ни к чему не обязывающих кодексов, а за счет более жестких требований к корпорациям, желающим привлекать деньги на фондовый рынке. И основным регулирующим механизмом здесь должны стать биржи и их операторы. Хочешь инвестиций — становись более прозрачным. Не хочешь — сиди без инвестиций.

Поправки в закон о лицензировании тоже очень своевременны. В принципе, лицензирование — одно из самых вредных изобретений государства. Ему подлежат только виды деятельности, способные нанести вред здоровью и безопасности людей. И даже здесь важно не само лицензирование, но последующий эффективный контроль за соблюдением стандартов качества и безопасности. И очень важно предусмотреть возможность взыскания ущерба не только с компаний-лицензиата, но и с органа, выдавшего лицензию. Положительно можно оценивать и прогнозы роста ВВП. Хотя ничего сенсационного министерство не сообщило, подобные заявления от такого авторитетного ведомства, как МЭРТ, сами по себе способствуют повышению предпринимательского оптимизма. А оптимизм — это не просто «приподнятое состояние души», он порождает определенный стиль поведения на рынке — более уверенный и агрессивный. Что касается источников экономического роста, то прошлый год показал: высокие цены на нефть теряют статус главного двигателя роста. На первый план выходит рост, «подпираемый» резким увеличением капитальных инвестиций. Пока ведутся бурные дебаты о снижении сырьевой зависимости российской экономики, мы де-факто уже начали слезать с «нефтяной иглы».

Отмена НДС-счетов — дело, конечно, благое. А снова поднимать ставки после того как их только что успешно снизили... Мне это напоминает сценку из известной кинокомедии: «Самовар вы-ы-носи! Самовар за-а-носи». В общем, пока эти намерения больше похожи на прожекты, чем на реальные планы.

# дневник наблюдений

## [БОЛЬНОЙ ВОПРОС]

МНС «ЗАВИНЧИВАЕТ ГАЙКИ». НАЛОГОВИКИ СОБИРАЮТСЯ СОСТАВИТЬ ПЕРЕЧЕНЬ НЕЛЕГАЛЬНЫХ СХЕМ УХОДА ОТ НАЛОГОВ — В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ТАКОЙ СПИСОК ПОЯВИТСЯ В ОТНОШЕНИИ НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ. ЭТО, СЧИТАЮТ В МНС, ДОЛЖНО ПОМОЧЬ ИНСПЕКТОРАМ ОБНАРУЖИВАТЬ МАХИНАЦИИ. В ТО ЖЕ ВРЕМЯ СОКРАЩЕНИЕ НАЛОГОВОЙ БАЗЫ ДЛЯ КОМПАНИЙ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНИМ ИЗ СПОСОБОВ СНИЖЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК. **СКОЛЬКО ВЫ ПОТЕРЯЕТЕ ОТ УМЕНЬШЕНИЯ КОЛИЧЕСТВА СХЕМ ОПТИМИЗАЦИИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ?**

**Александр СОТОВ,**  
адвокат московской коллегии  
адвокатов «ФБК-Право»:  
— Коль скоро схема действительно легальная, то есть все приемы и сделки для налоговой оптимизации соответствуют налоговому законодательству — мы ничего не теряем. Закон на нашей стороне, и здесь мы готовы отстаивать свое право использовать такие схемы вплоть до суда.

Кстати, в одном из постановлений Конституционного суда по поводу ст. 199 УК за налогоплательщиками признано право минимизировать свои налоговые обязательства, используя законные методы. От рекомендаций МНС могут пострадать лишь субъекты, которые применяют нелегальные методы. Если посмотреть на зарубежную практику, мы увидим четкое деление налоговых схем на tax avoidance — оптимизацию налоговых платежей законным способом, и tax evasions — незаконным способом, то есть с использованием нелегальных схем, которые завязаны на заключение притворных или недействительных сделок, фальсификацию бухгалтерской отчетности и т. д. Остается только догадываться, какой ущерб могут понести пользующиеся такими схемами. К сожалению, в нашей стране власти, особенно правоохранительные органы, не до конца понимают разницу между этими схемами и в результате часто принимают оптимизацию налогообложения за уклонение от уплаты налогов.



**Ольга ЕРЕМЕНКО,**  
директор аналитического  
центра компании RusRating:  
— Во всем мире оптимизация налогообложения в рамках действующего законодательства — это финансовое искусство, и только в нашей стране — уголовное преступление. Впрочем, если будет известен перечень нелегальных схем ухода от налогов, проще станет выбирать одну из легальных схем, не входящих в данный список. В экономике лучший результат приносят не карательные меры, а создание благоприятных условий для бизнеса. Схемы нельзя сократить, составляя списки, для их сокращения нужно менять законы.

**Владимир ВИНОГРАДОВ,**  
президент группы компаний  
Pro-Vision:  
— Когда речь идет о перечне нелегальных схем, то ни у одной серьезной компании не возникнет никаких проблем. Скорее наоборот: если все незаконные способы сниже-

ния прибыли будут четко сформулированы, у налоговиков исчезнет повод для шантажа, а предприниматели в случае ущемления их прав смогут с уверенностью обращаться в суды. Если же, прикрываясь благой целью, государство предпримет попытку закрыть и легальные схемы оптимизации налогов, то рынок немедленно отреагирует резким скачком цен на все виды товаров и услуг. Мы получим мультиплективный эффект: предприниматель переложит часть своего налогового бремени и на сотрудников, и на подрядчиков, и на потребителей, которые в свою очередь и отреагируют соответственно. В итоге проигрывают все, в том числе и государство.

**Настасья ИВАНОВА,**  
генеральный директор  
ЗАО «Национальная  
дистрибуторская Компания»:  
— Введение данного новшества не лучшим образом ска-

жется на работе больших фирм, которым из-за частых проверок просто некогда заниматься основной работой. У нас, как и во многих других крупных компаниях, проверки проходят почти ежемесячно. Последняя инспекция требовала от проверяющих изучить объем документов, для вывоза которых потребовалась грузовик марки ЗИЛ. Чтобы исключить использование схем «ухода от налогов», прежде всего имеет смысл изменить законодательство и снизить ставки налогообложения, а не тратить попусту силы и время как проверяющих, так и проверяемых. Только в дистрибуторском секторе фармакологического рынка работают около 2 тыс. компаний, и ясно, что проверить их все окажется трудно. Но именно небольшие фирмы, ежегодно меняющие названия, не так часто проверяют. Вот они-то и могут себе позволить нелегально «снижать издержки».

**Анастасия МАРКОВИЧ,**  
коммерческий директор  
сотовой сети «Сонет»:  
— Наша компания не использует никаких схем оптимизации налогообложения, следовательно, ничего и не теряет. Но поднятый вопрос, на мой взгляд, безусловно очень серьезен и актуален для многих компаний, использующих схемы оптимизации налогообложения, ведь налоговые ставки по-прежнему остаются слишком высокими. **СФ**



i560



i865



i905D



i9100

## Струйные принтеры Canon

Высокая скорость. Превосходное качество.

Чтобы добиться высокопрофессионального качества печати, совсем необязательно быть специалистом в области полиграфии. Для этого достаточно приобрести струйный принтер Canon.

Что бы вы ни печатали – будь то цветные фотографии или черно-белые документы, – высокая скорость и профессиональное качество вам гарантированы! Благодаря усовершенствованной Микрокапельной технологии (MicroFine Droplet Technology™) с микробюзами, наносящими капли чернил объемом 2 пп, вы получаете распечатки феноменального качества. Плюс возможность прямой печати фотографий с совместимых цифровых фото- и видеокамер без использования РС.

Теперь вы можете не беспокоиться о результате – вы можете им наслаждаться.

- Превосходное качество печати
- Разрешение от 4800x1200 до 4800x2400 точек на дюйм
- Высокоскоростная печать без полей фотографий форматов от 10x15 см до А3+
- Функция прямой печати (поддержка Bubble Jet Direct и мирового стандарта PictBridge)
- Передовое программное обеспечение
- Технология раздельных чернильниц (Single Ink Technology™)

Вы все еще полагаете, что может быть что-то лучшее?

Пожалуй, вы правы. Напечатайте ваши фотографии на профессиональной фотобумаге Canon, которая разработана так, чтобы максимально использовать возможности принтеров Canon. Результат превзойдет все ваши ожидания!

[www.canon.ru](http://www.canon.ru)



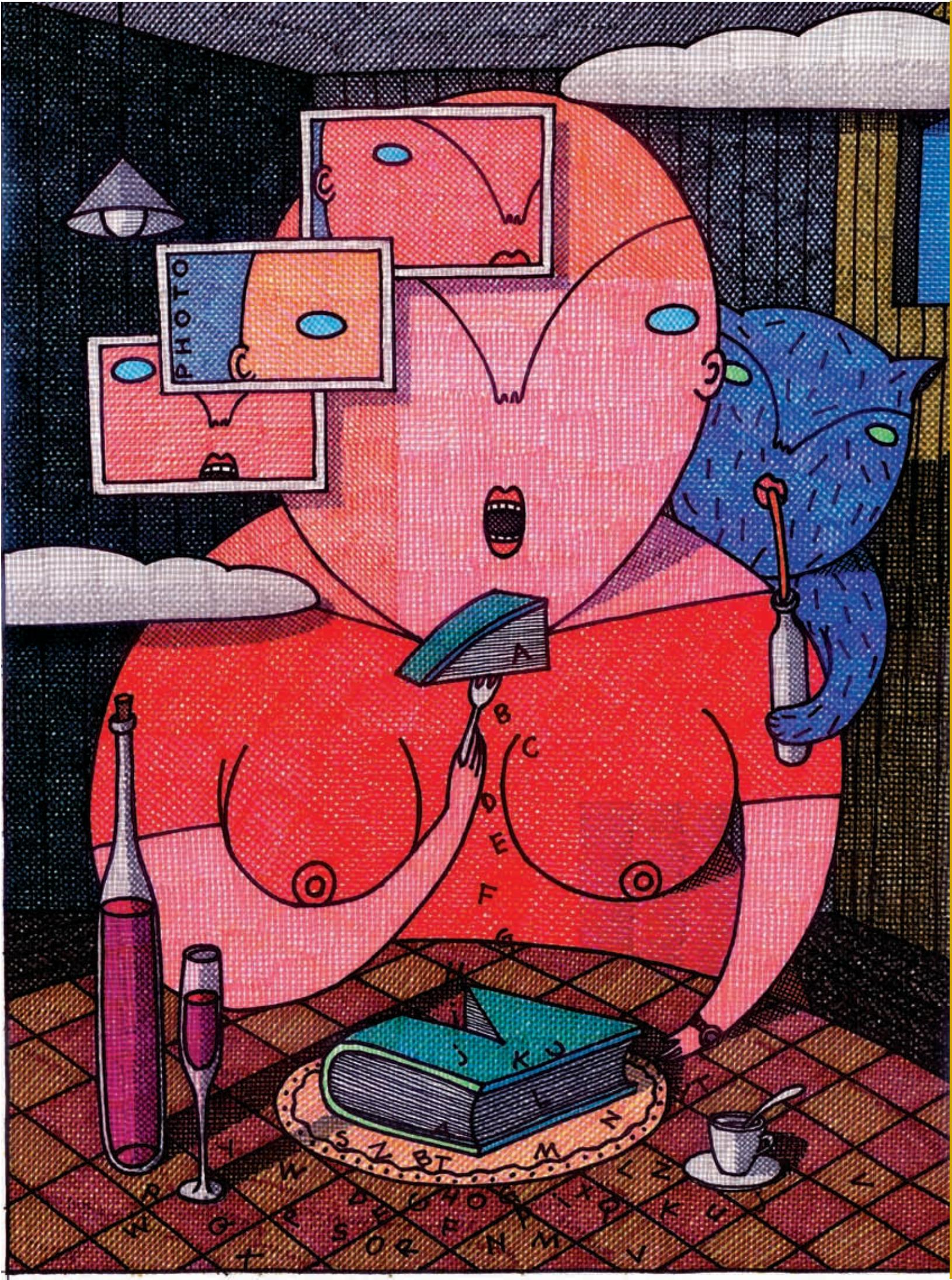
you can\*  
**Canon**



OFFICIAL PARTNER

+7(095) 258 56 00 (Москва)  
8 800 200 56 00 (для регионов звонок бесплатный)

\*Вы можете



PHOTO

C

C

W

O

E

R

S

T

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M

N

O

P

Q

S

Z

B

T

M

N

P

A

G

H

F

I

K

C

E

G

D

H

K

Q

E

G

K

Q



## [ИНОВАЦИИ]

Маркетинг XXI века — это поиск и реализация оригинальных идей. Инновации дают неоспоримое преимущество перед конкурентами, поэтому все больше компаний включается в гонку создания новых продуктов, новых рынков, новых способов продвижения. Но традиционные технологии тут не годятся — необходимо отказаться от стереотипов. «Секрет фирмы» отобрал лучшие российские и иностранные примеры такого отказа.

— Текст: Юлия ФУКОЛОВА

## Пример неподражания

Одна строительная компания в Лондоне никак не могла добиться, чтобы потенциальные клиенты приходили смотреть ее дома. Тогда директор подумал: «А что если я заставлю свои дома пойти к людям?» Он построил макет здания в натуральную величину на барже и начал возить его по Темзе вниз и вверх. Время от времени судно бросало якорь у густо заселенных берегов. В результате за три месяца дом посетили 26 тыс. человек.

Итальянский предприниматель Ферреро Роше собирался выпустить на рынок новый шоколадный продукт. Он, конечно, мог долго работать над вкусом и упаковкой, но в итоге все равно получил бы каких-нибудь 3–5% рынка. Вместо этого Роше создал новую концепцию — шоколадное яйцо с игрушкой внутри. Сегодня Kinder Surprise — единственная ми-

ровая марка шоколада, ежегодные продажи которой превышают \$1 млрд.

### Маркетинг: вид сбоку

Компаниям, стремящимся добиться процветания, постоянно приходится выпускать новые товары и придумывать способы их продвижения. В былые годы корпорация Sony могла разработать революционную новинку и три года пожинать плоды, теперь этот период сократился до полугода. Конкуренты быстро перенимают идеи, и чтобы быть на шаг впереди, требуется непрерывно придумывать новинки.

Именно этого ждут от компаний и потребители. Они становятся менее лояльными, «изменяют» старым брендам и все охотнее пробуют новые (см. СФ №02/2004). Правда, выживают далеко не все иннова-

# тема номера

«Инновации — это результат взаимосвязи двух идей, которые в принципе не имеют явной и непосредственной связи»



## ЗОЛОТЫЕ СУХАРИ

ТОВАР: СНЭКИ ИЗ РЖАНЫХ СУХАРЕЙ. БРЭНДЫ: «ЧАПСЫ», «ТРИ КОРОЧКИ» И ДР.

Производителям черных сухариков, традиционного русского продукта, удалось найти свободную нишу и превратить ее в «золотую жилу». Идея сделать из ржаных сухарей снэки, упаковать их и продавать как закуску к пиву впервые пришла в голову трем предпринимателям из Санкт-Петербурга. Осенью 1998 года они начали производство сухариков под названием «Чапаевские» (или «ЧАПсы»). Но наибольшего успеха на этом поприще добилась московская компания «Бриджтаун Фудс», выпускающая сухари «Три корочки». Как рассказывал ее генеральный директор **Дмитрий Васильев** в интервью

«Секрету фирмы», его жена очень любила сушить сухари в духовке, оставалось лишь поставить домашний опыт на производственные рельсы. Кроме того, к идее начать изготовление продукта его подтолкнула телепередача об опыте петербургской фирмы.

По данным компании ACNielsen, в 2002 году в России доля ржаных сухариков в общем объеме сбыта снэков с солью (чики, орешки, соленое печенье и т. п.) составляла 44%. А через год она выросла до 50%. Сейчас размеры продаж всех снэков с солью растут именно за счет сухариков



ционные идеи. На потребительских рынках неудачными оказываются 80% новых товаров, в сфере b2b — около 40%. Возможно, одна из причин в том, что большая часть новшеств разрабатывается традиционно. В продукт вносят лишь незначительные изменения, связанные с запахом, размером, дизайном упаковки, содержанием сахара и т. п.

Но есть более перспективный, хотя и более рискованный путь создания новинок. Известный исследователь феномена творчества Эдвард де Боно в свое время предложил термин «латеральное мышление» — в противоположность «вертикальному», или логическому. Речь идет о поиске решения нестандартными методами. «Невозможно вырыть яму в ином месте, если только углублять уже существующую. Вертикальное мышление необходимо для углубления имеющейся ямы. С помощью латерального яму копают на новом месте», — говорит Эдвард де Боно. Его идеи в приложении к маркетингу развили **Филип Котлер** и **Фернандо Триас де Без** в книге «Новые маркетинговые технологии». Они предлагают решать задачи маркетинга, сперва взглянув на нее со стороны, и здесь есть определенная провокация. «Латеральный маркетинг — это когда вы думаете не «вдоль», а «поперек»», — утверждал Филип Котлер во время своего прошлогоднего визита в Москву.

Конечно, латеральный маркетинг ни в коей мере не заменяет вертикального, а лишь дополняет его. Используя нестандартный подход к проблеме, компания, возможно, получит ответ на целый ряд вопросов: «Какие потребности сможет удовлетворить мой товар, если его изменить?»; «Кого из не потребляющих мой товар удастся заинтересовать, если внести изменения?»; «Какими свойствами стоит дополнить мой товар, чтобы сделать его иным?»; «Для чего еще может послужить мой товар?». Разработка идей с помощью технологий латерального маркетинга нередко приводит к появлению новых товарных категорий и рынков и позволяет получать больше прибыли. Обобщив опыт многих успешных компаний, Котлер и Триас де Без предложили метод.

## Латеральный сдвиг

Технология латерального маркетинга в нахождении связи между двумя разными понятиями. Допустим,

### Схема латерального маркетинга

#### ШАГ 0. Выберите товар или услугу

#### ШАГ 1. Выберите один из уровней вертикального маркетингового процесса:

- уровень рынка
- уровень товара
- остальные части комплекса маркетинга

#### ШАГ 2. Выполните латеральный сдвиг

##### РЫНОЧНЫЙ УРОВЕНЬ. Измените один аспект:

- потребность или полезность
- цель
- место
- время
- ситуацию
- опыт

##### УРОВЕНЬ ТОВАРА. Примените к элементу товара (упаковке, атрибутам брэнда, использованию и др.) один из шести методов:

- замену
- исключение
- объединение
- реорганизацию
- гиперболизацию
- инверсию

#### ОСТАЛЬНЫЕ ЧАСТИ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСА.

##### Примените коммерческую формулу других категорий:

- формулу ценообразования
- формулу коммуникации
- формулу распространения

#### ШАГ 3. Соедините разрыв путем метода оценки:

- представьте процесс покупки
- выявите позитивные моменты
- определите возможную обстановку реального использования товара или услуги

Источник: Филип Котлер, Фернандо Триас де Без. «Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей».

# тема номера



Разработка идей с помощью технологий латерального маркетинга нередко приводит к появлению новых товарных категорий и рынков и позволяет получать больше прибыли



Филип Котлер: «Латеральный маркетинг — это когда вы думаете не „вдоль“, а „поперек“»

можно взять цветок и сфокусироваться на одном из его качеств — «цветок вянет». А затем осуществить латеральный сдвиг данного качества, то есть выдвинуть некую провокационную идею — «цветы не вянут». Образовалось несоответствие, логический разрыв, и теперь его нужно ликвидировать. В каких ситуациях цветок никогда не вянет? Если он сделан из ткани или пластика. Решение найдено: искусственные цветы. «Инновации — это результат взаимосвязи двух идей, которые в принципе не имеют явной и непосредственной связи», — пишут Котлер и Триас де Без.

Такой же подход можно использовать для элементов комплекса маркетинга (product, price, place, promotion). Сначала компания должна выбрать фокус и определить, что именно она хочет изменить в своем продукте. Обычно выбор падает на один из трех уровней: на уровень рынка, товара или на остальную часть маркетингового комплекса (цена и промоушн).

Латеральный маркетинг на уровне товара предполагает изменить что-то в продукте или услуге и найти, как этим можно воспользоваться. Существуют несколько способов придумывать такие нестандартные варианты. Скажем, замена материала нижней части ковра (обычно ее делают из пластика или веревки) на тот же самый материал, из которого изготовлена лицевая часть, привела к новой концеп-



## НЕПРОСТОЕ МОЛОКО

ТОВАР: молочно-соковые миксы.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ: «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН. ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ»

Усиление конкуренции подталкивает производителей продуктов питания к инновациям. По всему миру лет десять назад началось изготавление обогащенных продуктов, недавно бум докатился и до России. Сегодня одна из самых развивающихся категорий молочного рынка — молочно-соковые миксы, хотя еще несколько лет назад даже упоминание подобных продуктов вызывало бы недоумение. В прошлом году компания «Вимм-Билль-Данн» запустила новую линию молочных изделий с брендом Neo. Сначала был «Мажитэль» (фруктовый сок с молоком), сейчас активно развивается семейство фруктовых соков с питьевым йогуртом (joy-fit). «Конечно, соково-молочные продукты впервые появились не в России, — говорит директор по маркетингу «Вимм-Билль-Данн — Молоко» **Павел Смирнов**. — Но наша компания провела собственные разработки в данной области и адаптировала продукт отечественного рынка. Ведь известно, что вкусы в разных странах могут ощутимо различаться, и опробованные решения обычно не подходят для иных рынков».



## ЛЕКАРЬ-ФЛОМАСТЕР

ТОВАР: ЛЕКАРСТВЕННЫЙ МАРКЕР. ВЛАДЕЛЕЦ ПАТЕНТА: ВЛАДИМИР ДЕНИСОВ

Если пользоваться йодом или зеленкой традиционным способом, приходится наматывать на спичку вату и окунать во флакон. Всегда остается риск испачкать руки и одежду. Избавить потребителей от данной проблемы решил предприниматель из Санкт-Петербурга **Владимир Денисов**. Во время обучения в Военно-медицинской академии он нашел необычное применение всем знакомому маркеру и придумал устройство, позволяющее легко хранить и наносить лекарство. Целебный фломастер состоит из корпуса, переходника, колпачка, накопителя и твердого пористого стержня. Раствор, содержащийся в капиллярах накопителя, пропитывает твердый стержень. Свое изобретение Денисов запатентовал и назвал его «леккер» — от слов «лекарственный маркер». В 2000 году он зарегистрировал фирму с таким же названием, нашел инвестора и взялся за промышленное производство леккеров. С рынком сбыта проблем не оказалось. «Я врач, и исходил из того, что йод и зеленка обычно

есть в каждом доме. Как минимум треть потребителей хотя бы раз в год покупает их про запас», — говорит Владимир Денисов. Правда, наладить контакты с распространителями было непросто. На переговоры с крупными оптовыми фирмами пришлось потратить около года. С мелкими удалось договориться быстрее, но они закупают маленькие партии.

Сегодня компания реализует в месяц около 200 тыс. штук леккеров в аптеках крупных городов России и ряда стран СНГ. В перспективе планируется наращивать объемы. «Мы еще изобрели капиллярную кисточку, позволяющую наносить больше раствора для обработки значительных площадей. Никто в мире пока не додумался до этого», — продолжает господин Денисов.

На вопрос, насколько успешен его бизнес, он отвечает так: «Мы как-то подсчитали, что четыре ларька с сигаретами, на верное, прибыльнее. С „леккером“ миллионером не станешь, но зато это оригинальный бизнес, и он на всю жизнь».



# тема номера

Странная на первый взгляд идея «лотереи без розыгрыша» привела к созданию специального защитного слоя, который можно стереть и узнать результат немедленно



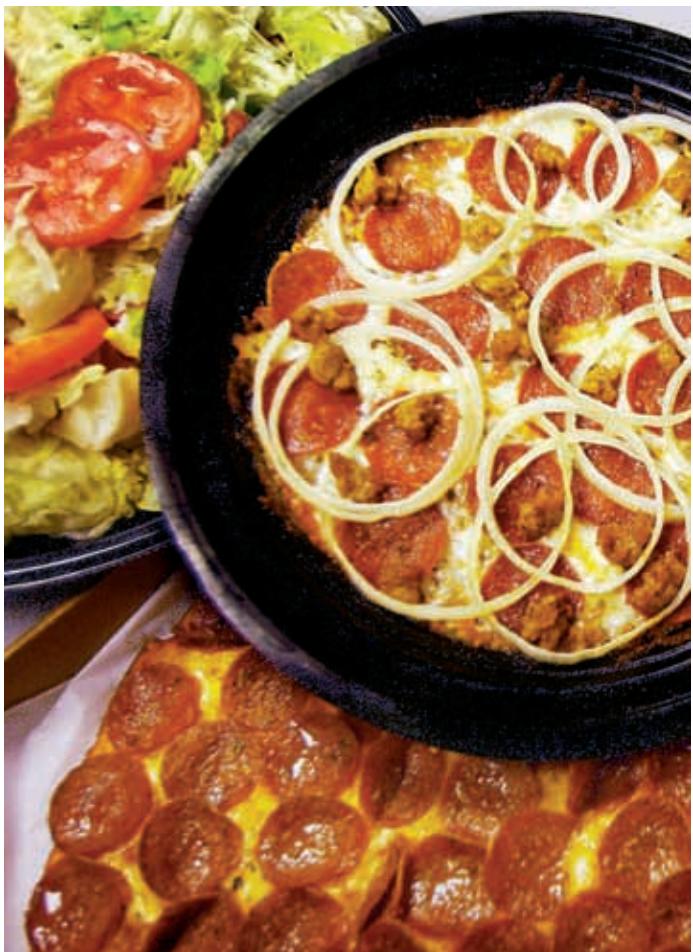
## ХЭППИ СЕКС

ТОВАР: АЛКОГОЛЬНЫЕ КОКТЕЙЛИ С ПРЕЗЕРВАТИВАМИ. ПРОИЗВОДИТЕЛЬ: «ХЭППИЛЭНД»

Летом прошлого года компания «Хэппи-лэнд», фирма, выпускающая слабоалкогольные коктейли, начала продвигать необычный продукт. В продаже появились коктейли «Кольца» с прикрепленными на упаковке презервативами. «Стандартный путь — добавлять к своей линейке новые вкусы, использовать традиционную рекламу и т. п. Но молодежная аудитория отличается низкой лояльностью, поэтому если мы хотим быть успешными, нужно использовать инновации», — утверждает

директор по связям с общественностью компании **Светлана Дрозд**.

Оригинальная идея «Хэппиленд» не осталась незамеченной. На стадии запуска она рассматривалась скорее в качестве имиджевой, а не экономической. Итогами акции в компании довольны. «Массированная реклама потребовала бы несравненно больших вложений, к тому же этим путем идут все компании. Но если реклама работает, то наша идея выстремила», — подытожила госпожа Дрозд.



## ЙОГУРТ ДЛЯ БРАТЬЕВ МЕНЬШИХ

ТОВАР: БИОЙОГУРТ ДЛЯ ДОМАШНИХ ЖИВОТНЫХ. ПРОИЗВОДИТЕЛЬ: «ВЕДА»

«Йогурт, о котором давно мечтала ваша кошка», — говорится в рекламных материалах компании «Веда». Компания занимается изготовлением ветеринарных препаратов, средств ухода за животными, и активно ищет свободные рыночные ниши. Последняя разработка — биойогурт для кошек и собак — совсем скоро появится в магазинах. Продукт ориентирован на владельцев домашних животных, балующих своих питомцев различными лакомствами. Как объясняет коммерческий директор компании «Ведамакс» (генеральный дистрибутор «Веды») **Андрей Вебер**, в данном сегменте сегодня представлены конфеты, печенье, палочки и подушечки для собак и кошек. Спрос на них растет, однако выбор пока невелик: палочка большая или маленькая, печенье круглое или квадратное. Специалистам «Веды» пришла в голову мысль провести параллели с рынком продуктов для людей. Они отметили, как активно развивается сегмент йогуртов с приставкой «Акти» («Актилайф», «Акти-мель»). «Сейчас модно заботиться о своем здоровье, употребляя пищу, с добав-

ками полезных бактерий», „облегченные”, „сбалансированные”. Потребитель уже проинформирован об этих товарах, попробовал и готов платить за них. Кроме того, идет масштабная реклама данной категории», — говорит господин Вебер. Проанализировав все эти факты и проведя дополнительные исследования, в компании решили: потребитель подготовлен — и начнет покупать полезные продукты не только себе, но и домашним любимцам.

В «Веде» разработан биойогурт для собак и кошек, а название «Акти-Дог» и «Акти-Кэт» просто лежало на поверхности. Конечно, компания не может быть названа первопроходцем в данной категории. Западные производители привозили йогурты для животных в Россию, но, по словам Андрея Вебера, они здесь плохо представлены. Их вывели на рынок заранее, когда он еще не был готов к таким товарам. Кроме того, в компании «Веда» утверждают: «Акти-Дог» и «Акти-Кэт» не просто витаминизированные лакомства, они содержат культуры живых лактобактерий.

ции двусторонних ковров. Или инверсия: вместо «пицца, которая доставляется на дом» — «пицца, которая не доставляется на дом». Так возникла идея замороженной пиццы. В Испании появление данного продукта сократило бизнес по доставке пиццы на 30%. А странная на первый взгляд идея «лотереи без розыгрыша» привела к созданию специального защитного слоя, который можно стереть и узнать результат немедленно.

Мобильный телефон по определению никак не может быть стационарным. Но маркетологи, мысля

В Италии появление замороженной пиццы сократило бизнес по доставке этого продукта на 30%

от противного, отказались от этого стереотипа и нашли вариант — мобильный таксофон. Он обеспечивает коммуникациями людей, по тем или иным причинам не получающим качественную проводную связь и при этом не имеющим возможности купить мобильный телефон. В России такие услуги оказывает компания «Мобильные телесистемы», располагающая сегодня почти тысячей мобильных таксофонов (в отдаленных районах, вдоль автомобильных трасс и т. д.). Для оплаты разговора продаются карточки наподобие тех, что предназначены для городских телефонов-автоматов. Конечно, этот проект для МТС не основной, к тому же требующий больших инвестиций, но, как сообщили в компании, он уже «вышел на уровень окупаемости».

Множество новых товаров создано по принципу объединения. Например, уже упомянутый Kinder Surprise (к шоколаду добавлена возможность играть), интернет-кафе (добавление к кафетерию доступа в мировую сеть). А в технической сфере новинки сыплются как из рога изобилия — мобильный телефон с выходом в интернет, с фотокамерой,

# тема номера



GPS-технология вначале была разработана для кораблей — но, поместив GPS в автомобиль, удалось создать новый сервис по поиску украденных машин



Сергей Литовченко,  
исполнительный  
директор Ассоциации  
менеджеров

«Сегодня одного  
раскрученного брэнда  
уже недостаточно»

с телевизором, часы с мобильным телефоном и т. п. Агент 007 Джеймс Бонд ездил на автомобилях, легко превращавшихся в подводные лодки, пользовался стреляющими ручками, часами с монтированным лазерным пистолетом. В России тоже встречаются любопытные техногибриды. В сети магазинов LeFutur большинство товаров предназначено для выполнения двух, трех и более операций: маникюрный набор со встроенной сушкой для ногтей, автоматический держатель для ремней и т. п. Правда, российских поставщиков у компании нет.

Новые продукты, полученные с помощью латерального маркетинга, часто требуют значительных инвестиций в производство, скажем, Kinder Surprise сложнее произвести, чем простую плитку шоколада. Кроме того, потребитель должен еще привыкнуть к ним, поэтому для продвижения такого рода товаров требуются серьезные усилия. Но экономический эффект может оказаться намного большим, нежели в случае с новинками, полученными традиционным путем.

## Расширение возможностей

Наиболее практичный прием — **латеральный маркетинг на уровне рынка**. В этом случае компания не

— Латеральный маркетинг, которому, на мой взгляд, больше подходит определение, данное одним из известнейших приверженцев этого способа продвижения бизнеса Жан-Люком Жиндером, «маркетинг без тормозов», — на сегодняшний день самый прогрессивный и эффективный способ добиться реальных результатов. Несмотря на то что российский рынок весьма молод и географически конкуренция развита преимущественно в крупных субъектах, маркетологи всерьез задумываются об эффективном привлечении российского потребителя. Сегодня одного раскрученного брэнда уже недостаточно: люди больше не выстраиваются в многочасовые очереди, едва услышав название Pepsi-Cola. Новые запросы — новые возможности — новый маркетинг. И от этого никуда не денешься. Сегодня маркетинг — это уже творчество.

Найти инновационную идею настолько же трудно, насколько сама она должна быть простой, как все гениальное. «Если будете работать с одними и теми же потребителями, товарами и рынками, вы наверняка потерпите крах», — сказал отец-основатель латерального маркетинга Филип Котлер. К этому можно добавить одно: то же самое произойдет, если вы будете работать с одними и теми же идеями.

Ошибочно считать, что латеральный маркетинг подходит лишь для внедрения на рынок абсолютно нового продукта (знаменитый пример Kinder Surprise — нестандартное использование стандартной формы яйца). Данный подход эффективно работает и с давно присутствующими на рынке, и привычными товарами, а точнее, с новыми разновидностями старых продуктов. Тем самым не только увеличивается стадия роста товара, но и заметно продлевается стадия зрелости. Стоит вспомнить сноубордический нож фирмы Wenger, придуманный все тем же Жиндером. За счет высоких продаж нового ножа выросли продажи и старых «модификаций» той же фирмы. Инновационные идеи одного продукта часто подходят и для продвижения другого. Вернемся к Kinder Surprise. Соединение сладости и игрушки в одном продукте теперь используется весьма часто. На прилавках встречаются леденцы на палочке с игрушкой внутри и конфетки внутри игрушки (Pez). Конечно, идеальный вариант развития фирмы, продвижения товара и т. д. — не просто использовать латеральный маркетинг, но располагать как можно большим числом сотрудников с подобным мышлением. Однако развитие данного типа мышления — это отдельная тема для разговора, близкая скорее к психологии.

# тема номера

Джеймс Бонд ездил на автомобилях, которые превращались в подводные лодки, и пользовался стреляющими ручками. В России тоже встречаются любопытные техногибриды



## ГАДАНИЕ НА КАКАО

ТОВАР: «ПОСЛАНИЕ ИСИДЫ». ПРОИЗВОДИТЕЛЬ: «УРАЛ-ТРАВЕРС»

Кофе давно стал национальным российским напитком, его продажи растут год от года, чего нельзя сказать о какао. «Если в СССР в свое время потребляли 36 тыс. тонн в год, то сейчас в России — всего лишь 9 тыс. тонн. К какао почему-то негативное отношение, его воспринимают как напиток для бедных, хотя оно и вкуснее, и полезнее кофе», — уверяет **Самвел Сафарян**, начальник отдела продаж компании «Урал-Траверс». Фирма производит горячий шоколад в порционных пакетиках (по методу три в одном: какао-порошок, сахар и сливки). При сбыте продукта постоянно возникали проблемы — магазины неохотно берут неходовой товар. Пришлось искать оригинальный способ, чтобы заинтересовать торговые сети, а заодно и покупателя. В компании вспомнили, как хорошо проходит «киндер-сюрприз», и решили какао тоже с чем-нибудь соединить. «На

Кавказе принято гадать на кофе, и я даже слышал легенду об одном армянине, продававшем кофе в Париже с помощью гадания. Мы решили использовать тот же прием», — вспоминает Самвел Сафарян. Продукт назвали «Послание Исиды» и написали на упаковке различные предсказания. В общей сложности получилось 96 вариантов. Чтобы удешевить упаковку и не использовать стирающийся слой краски, послание зашифровали, прочитать его можно лишь перед зеркалом. Кстати, около 70% предсказаний — негативные (допустим, «вы можете получить травму»), поскольку, если писать только хорошее, люди отнесутся к ним скептически. Но для самых внушиаемых сделали приписку: «Несмотря ни на что, все будет хорошо». Теперь, когда менеджеры «Урал-Траверс» звонят в магазины и спрашивают, не нужен ли горячий шоколад с предсказаниями, к ним проявляют гораздо больший интерес, чем прежде.



PHOTOEXPRESS  
Этот магазин — типичный пример латерального маркетинга на уровне рынка

ли ситуации, когда подгузники пригодятся детям старше двух-трех лет? Конечно, да. Подгузники «Huggies Pull-ups», имитирующие детские плавки или штанишки, позволяют избавить подросшего ребенка от смущения.

**Латеральный маркетинг на уровне комплекса маркетинга** предполагает отход от существующих способов представлять товар или услугу потребителю. В отличие от первых двух уровней, этот вариант скорее тактический, он ничего не меняет в продукте, но дает результаты немедленно. Обычно речь идет о новых формах ценообразования, распространения и коммуникации (их часто заимствуют у других категорий товаров).

Немецкая компания Eisman решила распространять замороженные продукты как энциклопедии — с помощью торговых агентов, которые ходят от дома к дому, получая за это комиссионные. А некоторые западные супермаркеты модернизировали систему предоставления скидок. Они решили выдавать их не сразу, а суммировать, и затем по итогам месяца высыпать домохозяйкам чек. В результате владельцы магазинов отсрочивают получение скидки и в то же время увеличивают лояльность покупателей. Интересную тактику избрали производители бритв и лезвий. Они часто дарят потребителям бритвы, а зарабатывают деньги на лезвиях. Специалисты уверяют: похожие процессы ожидают и рынок мобильных телефонов — трубки будут отдавать потребителям чуть ли не бесплатно, лишь бы абоненты платили за связь.

Еще больше нестандартных творческих решений можно отыскать в сфере коммуникаций. Компании, продающие эксклюзивные усыпальницы и могильные надгробия, организуют группы для посещения кладбищ, и это является важной частью их коммуникационной деятельности. Некоторые фирмы вместо дорогостоящей телевизионной рекламы вставляют компакт-диски с описанием товаров в журналы.



## ДОПЛАТА ЗА РАЗГОВОРЧИВОСТЬ

ИДЕЯ: ДОПЛАТА АБОНЕНТАМ СОТОВОЙ СЕТИ ЗА РАЗГОВОРЫ. БРЭНД: «МЕГАФОН»

Когда потребитель расплачивается с оператором сотовой связи, это нормально. Но что выйдет, если поставить идею с ног на голову: оператор платит абоненту? Именно такой ход использовала в прошлом году «Мегафон Москва». В августе минувшего года компания вывела на рынок новый тариф «О’Лайт». Все входящие звонки с мобильных телефонов, имеющих федеральные номера, для абонентов данного тарифного плана бесплатны. А если разговор длится дольше минуты, абонент получает еще и денежный бонус: \$0,01 на счет за каждый звонок. Фактически оператор доплачивает абоненту за

разговоры. Чем больше таких соединений, тем значительнее сумма на счете абонента. Как объясняет советник генерального директора компании «Соник Дуо» (оператор московской сети «Мегафон») **Роман Проколов**, идею доплачивать клиентам за звонки уже использовали в европейских странах. Однако в России подобный прием применен впервые. «Мы коммерческая компания, и поэтому просчитали экономическую эффективность данной схемы. Это хороший имиджевый ход, за три месяца мы увеличили абонентскую базу более чем в полтора раза».

меняет свой товар, а просто ищет для него новые ситуации, время и место потребления, и тем самым расширяет возможности его применения. Предположим, сделав магазин ночным, можно привлечь людей, поздно возвращающихся домой и желающих спокойно сделать покупки. GPS-технология вначале была разработана для кораблей, но поместив GPS в автомобиль, удалось создать новый сервис по поиску украденных машин.

Другой вариант — найти потребность, которая до сих пор не рассматривалась, и подумать, как ее мог бы удовлетворить ваш продукт. Скажем, вероятны

# тема номера

Продавцы эксклюзивных усыпальниц и надгробий организуют группы для посещения кладбищ, и это является частью их коммуникационной деятельности



В сфере высоких технологий новинки, построенные по принципу объединения, сыплются как из рога изобилия

Конечно, латеральная идея не всегда приводит к успеху. Компания Danone несколько лет назад заключила в России договор о продаже своей продукции через сеть аптек ICN. Однако эксперимент продолжался недолго. Дело в том, что россияне обычно ходят в аптеку за лекарствами, а молочные продукты им привычнее покупать в магазине, по-



## КАК ПОРАЗИТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ

**ЗАДАЧА:** ЭФФЕКТИВНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ НА РЫНОК ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ.  
**КРЕАТИВ И РЕАЛИЗАЦИЯ:** IQ MARKETING, «РУССКИЙ ПРОДУКТ»

При выводе на рынок замороженного теста компания «Талосто» решила отказаться от стандартных ходов — размещать рекламу в сериалах и проводить дегустации в магазинах. «Вместо того чтобы предлагать товар хозяйствам, мы пошли в школы», — говорит **Наталья Степанюк**, генеральный директор агентства IQ Marketing, работавшего над этим проектом. Огромное количество школьниц учат готовить на уроках труда, поэтому агентство через Министерство образования договорилась со школами и провело серию уроков по работе с замороженным тестом. Промоутеры, кстати, были из кулинарного техникума. А потом среди детей объявили конкурс — испечь что-нибудь из теста и прислать фотографию. Главный призом служил мобильный телефон. Ученики стимулировали родителей к покупке, и в результате компания добилась значительного увеличения продаж.

Вот еще один пример из опыта IQ Marketing. Когда в минувшем году пиво Heineken стали разливать в России, владельцы баров и ресторанов опасались ухудшения качества продукта. Требовалось убедить их в обратном. «Традиционный путь — давать рекламу в журналах ресторанный тематики — представлялся

неэффективным», — объясняет Наталья Степанюк. Компания нашла другой ход. Во многих организациях специалисту, принимающему решение о закупках, ежедневно присыпали маленькое мусорное ведро, в котором лежал мятый лист бумаги. Сначала там было написано: «Женщины для увеличения груди должны есть больше капусты». Во второй раз: «Если подержать лягушку в руках, появятся бородавки». На третий день менеджеры прочитали фразу: «Если западное пиво начинают разливать в России, его качество ухудшается». А в придачу — упаковка Heineken. После этого звонили сейлз-менеджеры, в итоге удалось заключить много новых контрактов на поставку пива. Компания «Русский продукт» в прошлом году тоже придумала оригинальный ход. Вместо того чтобы разыгрывать среди покупателей призы, она фактически превратила свой товар в моментальную лотерею: в банки с растворимым кофе вкладывались купюры достоинством от 10 до 1000 рублей. Деньги после специальной обработки упаковывали в герметичные пакетики. «Все предлагают что-то вырезать, заполнить, прислать. Мы решили сделать проще», — говорит PR-менеджер Людмила Семушина. В результате продажи поднялись на 20%.

этому массового спроса не оказалось. В пресс-службе Danone отметили: проект имел скорее имиджевый характер, и в результате компания получила ценный опыт.

Как считает руководитель практики интегрированных маркетинговых коммуникаций компании «Михайлов и партнеры» **Антон Буланов**, «главное,

### ВЕРТИКАЛЬНЫЙ ИЛИ ЛАТЕРАЛЬНЫЙ?

ВЕРТИКАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ	ЛАТЕРАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ
БОЛЕЕ ПОДХОДИТ ДЛЯ НЕДАВНО СОЗДАННЫХ РЫНКОВ, НАХОДЯЩИХСЯ НА РАННей СТАДИИ РАЗВИТИЯ	БОЛЕЕ ПОДХОДИТ ДЛЯ ЗРЕЛЫХ РЫНКОВ С НУЛЕВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ РАЗВИТИЯ
ПРИМЕНИМ НА РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ — В ЧАСТОСТИ, ДЛЯ ИХ УКРУПНЕНИЯ ЗА СЧЕТ НОВЫХ ТОВАРНЫХ РАЗНОВИДНОСТЕЙ И ПРЕВРАЩЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В РЕАЛЬНЫХ	ПРИМЕНИМ ДЛЯ СОЗДАНИЯ РЫНКОВ ИЛИ КАТЕГОРИЙ С НУЛЯ, ДЛЯ СЛИЯНИЯ РАЗНЫХ ТИПОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ДЛЯ ОХВАТА ЦЕЛЕВЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, РАНЕЕ НИКОГДА НЕ ОХВАТЫВАЕМЫХ СУЩЕСТВУЮЩИМ ТОВАРОМ, ДЛЯ НАХОЖДЕНИЯ НОВЫХ ФОРМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ПРИ МЕНЕЕ РИСКОВАННОЙ ФИЛОСОФИИ БИЗНЕСА	ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ПРИ БОЛЕЕ РИСКОВАННОЙ ФИЛОСОФИИ БИЗНЕСА
ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ПРИ ОГРАНИЧЕННЫХ РЕСУРСАХ	ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ПРИ ДОСТУПНОСТИ РЕСУРСОВ ИЛИ КОГДА КОМПАНИЯ ГОТОВА К ИНВЕСТИЦИЯМ
ПРИМЕНЯЕТСЯ, КОГДА ДОСТАТОЧНО ПОДДЕРЖИВАТЬ РОСТ ОБЪЕМОВ ОПЕРАЦИЙ НА БЕЗОПАСНОМ, ДАЖЕ НИЗКОМ УРОВНЕ, ТО ЕСТЬ КОГДА КОМПАНИИ НЕОБХОДИМЫ ГАРАНТИИ	ПРИМЕНЯЕТСЯ, КОГДА КОМПАНИЯ СТРЕМИТСЯ ДОСТИГНУТЬ БЫСТРЫХ ТЕМПОВ РОСТА ОБЪЕМОВ ОПЕРАЦИЙ
ПРИМЕНЯЕТСЯ ДЛЯ ЗАЩИТЫ РЫНКОВ ПУТЕМ ИХ ФРАГМЕНТАЦИИ С ПОМОЩЬЮ МНОЖЕСТВА БРЭНДОВ И, КАК СЛЕДСТВИЕ, СНИЖЕНИЯ ИХ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ	ПРИМЕНЯЕТСЯ ДЛЯ АТАКИ НА РЫНОК С ПОМОЩЬЮ НОВЫХ ОДНОРОДНЫХ ТОВАРОВ ИЗ ОБЛАСТИ, НЕ ЯВЛЯЮЩЕЙСЯ СФЕРОЙ НЕПОСРЕДСТВЕННОЙ КОНКУРЕНЦИИ
ПРИ ВЕРТИКАЛЬНОМ МАРКЕТИНГЕ ИННОВАЦИИ БЕРУТ НАЧАЛО В МИССИИ КОМПАНИИ И СОХРАНЯЮТ БИЗНЕС-ФОКУСИРОВАНИЕ	ЛАТЕРАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ ПРЕДОПРЕДЕЛЯЕТ МИССИЮ КОМПАНИИ В ЦЕЛЯХ ВЫЯВЛЕНИЯ ДРУГИХ РЫНКОВ

ИСТОЧНИК: ФИЛИП КОЛЛЕР, ФЕРНАНДО ТРИАС ДЕ БЕЗ. «НОВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. МЕТОДИКИ СОЗДАНИЯ ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ».

# тема номера

Как показывает история, об инновациях порой забывают на десятки лет, а потом снова к ним возвращаются — и извлекают огромную прибыль



## КАФЕ С НАПОЛНИТЕЛЕМ

**ИДЕЯ:** ОБЪЕДИНЕНИЕ УСЛУГ ОБЩЕПИТА С ИНЫМИ УСЛУГАМИ.  
**БРЭНДЫ:** «САФЕМАХ», «ФОТОЦЕНТР.РУ», «ЗЕБРА ТЕЛЕКОМ» И ДР.

Блестящая идея объединить интернет и кафе до сих пор находит последователей, и в кофейнях постоянно появляются новинки. Перед началом нового года в Москве компания «Фотоцентр.ру» открыла первое Фотокafe. На столиках установили 12 мониторов со специально разработанным интерфейсом для удобного просмотра фотографий. Любой кадр можно отправить в печать, и через несколько минут его доставят на столик заказчика. Посетители могут приносить с собой флэш-карты с цифровыми изображениями либо непроявленные пленки. Напитки заказываются с помощью электронного меню, достаточно лишь «кликнуть», и заказ поступает в бар. Выхода в интернет в кафе нет, однако можно отправить фотографии по электронной почте. Как рассказывает автор идеи, директор ИТ-департамента компании «Фотоцентр.ру» **Михаил Кирсанов**, человек, приходя в фотолабораторию, хочет сразу же посмотреть новые снимки, показать друзьям или родным, а нередко продублировать несколько кадров и подарить их. «Я большой любитель кофеен и часто видел, как там собираются компании, смотрят фотографии, делятся воспоми-

наниями. Но магазину не хватало такого уюта. Появилась мысль: какие-то вещи можно скрестить», — говорит господин Кирсанов. И добавляет, что аналогов проекту в мире пока нет: «Мы бывали на международных конференциях и выставках, но ничего подобного не видели». Размер инвестиций компания не раскрывает, примерный срок окупаемости проекта — 2–3 года. Основной доход Фотокafe планирует получать от печати фотографий. Еще одна идея на базе кафе реализована несколько недель назад. Компания «Зебра Телеком Санкт-Петербург», один из крупных операторов IP-телефонии и Интернет-провайдер, соединила переговорный пункт с интернет-кафе. В зале четыре площадки: переговорный пункт, зона доступа в интернет, игровая и место отдыха. «Мы решили предложить все услуги „в одном флаконе”, потому что чем больше услуг собрано вместе, тем быстрее они окупятся», — считает PR-менеджер компании Екатерина Андреева. В проект вложено \$150 тыс., которые «Зебра» рассчитывает вернуть через год. В успехе оператор не сомневается, поскольку выбрано одно из самых оживленных мест Питера — Московский вокзал.



чтобы новые товары и услуги отвечали потребностям человека, и эти потребности не были искусственными». Авторы учебников по маркетингу любят приводить классический пример: в свое время в компании Gillette всерьез решили заняться разработкой мужского крема, замедляющего рост волос. Исходили из того, что бритье — это неприятная, обременительная процедура, отнимающая время и т. п. Но компания вовремя обнаружила, что потребитель в ходе бритья идентифицирует себя как мужчину. «Поэтому при разработке новых товаров надо быть предельно осторожным», — добавляет Антон Буланов.

Джек Траути упоминает компанию R.J.Reynolds, потратившую целое состояние на создание бездымных сигарет. Они, наверное, могли бы понравиться некурящим, но ведь некурящие люди вообще не покупают никаких табачных изделий.

Впрочем, как показывает история, об инновациях иногда забывают на десятки лет, а потом снова к ним возвращаются — и извлекают огромную прибыль.

## Российский подход

Для многих российских компаний описанные технологии также не являются открытием. Как говорит президент рекламного агентства «Командор РА» **Алексей Юров**, латеральный маркетинг существовал на отечественном рынке всегда, но обычно работал спонтанно, оригинальные идеи возникали случайно. «Типичный пример латерального сдвига — клей БФ, сначала существовавший как обычный клей, а впоследствии благодаря своим свойствам выпускавшийся и как медицинский. Он позволял за jakiивать раны и порезы», — продолжает господин Юров. — Или другой пример — бальзам Биттнера, позиционированный в качестве лекарственного средства для приема внутрь, а потом рекомендуемый и для наружного применения».

Для большинства специалистов обычно не очень важно, каким образом найдено удачное решение. Как считает менеджер компании «Поликом Про» **Михаил Орешин**, «если появилась светлая идея, какая разница, использовали вы латеральный маркетинг или она пришла вам в голову за кружкой пива». Целенаправленное применение латерального маркетинга в России многие считают пока преждевременным. Алексей Юров: «Даже с вертикальным маркетингом, точнее, с „маркетингом“ как таковым, пока разобрались лишь лидеры рынка. Для остальных, к сожалению, это просто модное слово». Отмечается разрыв между Москвой и региональными рынками, которые еще в меньшей степени нуждаются в нестандартных идеях.

Того же мнения придерживается и генеральный директор агентства IQ Marketing **Наталья Степанюк**: «Концепция латерального маркетинга уместнее на Западе, где конкуренция сумасшедшая, а насыщенность брендами невероятная. Для нашего рынка данный подход — пока нечто футуристическое, хотя российским компаниям уже стоит об этом задуматься». **СФ**

семинар **Доверительное управление активами: как минимизировать риски и извлечь прибыль**



**16** апреля **2004** года

Москва

гостиница «Марриотт Роял Аврора»

(Петровка ул., 11/20)



Организатор

**Секрет фирмы**

Информационные партнеры

**MFD.RU**

**ПРАЙМ-ТАСС**  
АГЕНТСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

**ФИНАРКЕТ**  
Информационное агентство

На семинаре выступят:

ведущие эксперты компаний

**Renaissance Capital Asset Management**

**PIO Global Asset Management**

**Baker Tilly Russaudit**

представители госструктур

Семинар адресован: руководителям и собственникам бизнеса, финансовым директорам и казначеям предприятий, руководителям страховых компаний, представителям организаций, аккумулирующих и управляющих коллективными средствами

Участники семинара узнают:

- Как не ошибиться в выборе управляющей компании
- Как инвестор может защитить свои права
- Какой тип услуг доверительного управления предпочтеть и на что обратить внимание
- Как работают ПИФы в управлении активами
- Как не разбраться о подводные камни при управлении денежными средствами клиентов: риски versus прибыль
- Как повлияла пенсионная реформа на рынок доверительного управления
- Каковы особенности налогообложения средств, находящихся в доверительном управлении
- О перспективах развития доверительного управления активами в России

При регистрации до  
1 апреля,  
скидка 10%

Стоимость участия **\$360** (без учета НДС). Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» скидки — до 10%

За дополнительной информацией обращайтесь в отдел конференций: [Телефоны \(095\) 771-6181 / 771-6180](tel:(095)771-6181)  
Факс  [\(095\) 771-6185](tel:(095)771-6185) [E-mail gatilova@sf-online.ru](mailto:gatilova@sf-online.ru) [Интернет www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)





[ЛИДЕРЫ]

Нелегкая судьба у российского бизнеса IKEA. Заморожен проект на Кутузовском проспекте в Москве, не удалось переговоры в Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде, отложено строительство гипермаркета в подмосковном Абрамцеве, в Новосибирске проигран тендер на земельный участок, есть проблемы с таможней. Однако компания не унывает и продолжает развиваться, в марте IKEA открыла магазин в Казани. О способах ведения бизнеса в «агрессивной административной среде» в интервью «Секрету фирмы» рассказал глава IKEA Russia **Леннарт Дальгрен**.

— Текст: Евгений КАРАСЮК Фото: Юлия ОРЕНТЛИХЕРМАН

## «Нигде мы не выходили на прибыльность так долго»

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** IKEA работает в России уже несколько лет. Отношения компании с властями с самого начала сложны, положительных сдвигов по-прежнему нет. Какова основная причина, не позволяющая вам договориться с чиновниками?

**ЛЕННАРТ ДАЛЬГРЕН:** Причин несколько: объективных и субъективных. Во-первых, получить разрешение на земельные участки тяжело во всем мире. Я знаю это по собственному опыту, поскольку помню трудности, с которыми в начале 1980-х мы столкнулись в Италии, Бельгии и Франции. Я знаю, что у нас сегодня не все гладко в Англии, скажем. Везде — в России, США, Швеции — реализация столь масштабных проектов, как наши торговые центры, по определению связана с проблемами. Правда, иногда значение сложностей несколько преувеличивают.

Просто благодаря СМИ мы всегда на виду. Журналы всего мира пишут о нас. Даже здесь, в России, я давал интервью вашим коллегам из Новой Зеландии и Японии, где еще нет IKEA.

IKEA весьма бережно относится к своим средствам, мы очень экономны, и это еще одна причина. Удивительно слышать при переговорах с российскими властями: «Вы так упорствуете лишь потому, что хотите сэкономить деньги?» С их точки зрения, это пустяк, не аргумент вовсе. Но мы отлично понимаем: за каждый рубль издержек расплачиваться придется клиентам. С другой стороны, повышать расценки мне запрещено. Недавно я сравнивал цены из каталога, выпущенного в марте 2000 года, и последнего, появившегося на днях. Мы подняли цены лишь на 6,6% за четыре года, а инфляция за этот период соста-

# разговор номера



вила 66%. Увеличение стоимости подрывает фундаментальную идею нашего бизнеса: продажа дешевых товаров в больших объемах. Возьмите, предположим, стол, за которым мы сидим. Сколько мы на нем зарабатываем? Рублей десять. Но другая компания при реализации такого же стола получит 200 рублей прибыли. Значит, наши продажи должны оказаться вдвадцать раз больше.

У нас в компании очень сложные этические правила. Строгий кодекс не позволяет вести переговоры в вашей стране иначе, нежели мы это делаем, скажем, в Швеции или Германии. Мне тут часто говорят: «Господин Дальгрен, вы забываете, что вы в России и должны уметь договариваться так, как здесь принято». Но мой ответ стандартен: IKEA одинаково во всем мире. Наш ортодоксальный способ ведения переговоров создает трудности, но мы упрямые и готовы ждать.

**СФ:** Менеджеры публичных компаний могли бы позавидовать спокойствию, с которым вы об этом говорите.

**ЛД:** Я помню, как в начале 1998 года мы сотрудничали здесь с компаниями из Франции и Германии. После августовского обвала IKEA осталась в России, они — нет. В то время для менеджеров казалось немыслимым прийти к акционерам и сказать: «Давайте и дальше инвестировать в Россию». Следует говорить о глобальной проблеме, замечу, в вашей стране она стоит особенно остро: компании строят планы на полгода-год. Чиновники отказываются говорить о том, что будет после выборов. Подобное мышление только усугубляет несовершенство мира, в котором мы живем. Однако семья, контролирующая IKEA,

смотрит гораздо дальше — на пять-десять лет вперед. В этом наше коренное отличие. И именно потому до настоящего момента IKEA в России оставалась практически не прибыльной, и никто не делал из этого трагедии.

**СФ:** А что, IKEA в нашей стране уже показывает прибыль?

**ЛД:** Если все пойдет как планируется, это произойдет по итогам 2005 года. Кстати, нигде в мире мы не выходим на уровень прибыльности столь долго. Я уже говорил, российские трудности в решении земельного вопроса довольно типичны. Уникальны различия в толковании и применении законов и нормативных актов властями разных регионов. Нам сложно ориентироваться. Впрочем, где-то мы очень быстро находим общий язык с администрациями. Так было в Казани. Возьму на себя смелость предположить: работай руководители остальных регионов столь же эффективно, Россия сегодня выглядела бы иначе. В Казани мы построили магазин площадью 24 тыс. квадратных метров, там же по соседству хотим возвести торгово-развлекательный комплекс «Мега».

**СФ:** Сколько всего торговых точек вы планируете открыть на территории нашей страны?

**ЛД:** 14 в городах России, исключая Москву и Санкт-Петербург. Мы намерены открывать два, может быть, три магазина в год. Таким образом, нам нужно пять лет для реализации своих планов.

**СФ:** Вы будете планомерно продвигаться на Восток?

**ЛД:** Необязательно. Где именно строить, для нас сейчас вопрос маловажный. Мы не видим существенной разницы между Самарой и Нижним Новгородом.

# разговор номера



«Мне тут часто говорят: господин Дальгрен, вы забываете, что вы в России и должны уметь договариваться так, как здесь принято»

дом. Повторяю: все зависит от доброй воли и оперативности властей. От их желания без проволочек предоставить нам земельный участок и выдать необходимые разрешения на строительство.

**СФ: И все же где, вероятнее всего, появится следующий магазин IKEA?**

**ЛД:** Вы не поверите, но я не знаю. Сначала в течение трех-четырех недель мы посмотрим, как пойдут дела в нашем казанском магазине, а затем определимся с местоположением новых точек. Могу сказать: сейчас мы ведем подготовительную работу и летом начнем строительство еще двух магазинов, откроются они ориентировочно зимой-весной следующего года. В данный момент у нас есть земельные участки, и мы уже решаем вопросы, связанные с инфраструктурой, подводкой коммуникаций в таких городах, как Нижний Новгород, Самара, Екатеринбург.

**«Когда конкуренция приходит извне, нездоровая часть экономики умирает».**

**СФ:** В конце прошлого года чиновники, курирующие таможенно-тарифную политику, с 1 января собирались повысить пошлины на импорт дешевой мебели.

**ЛД:** Они это сделали. Причем пошлины были подняты особым способом. Фактически они направлены против IKEA. Средний размер пошлины — около 20% от стоимости ввозимого изделия. И это чрезвычайно высокий показатель. Но российская таможня пошла еще дальше. Она изобрела специальную формулу, учитывающую вес мебели. Если цена товара из расчета за один килограмм ниже 1,8 евро, мы не платим стандартные 20%. В этом случае с нас взимают пошлину по весу изделия. Представляете, сколько придется заплатить за дешевый гардероб весом более 70 кг. Где-то речь идет о доплате свыше 100% от себестоимости. В среднем по ввозимому ассортименту получается 27%. Знаете, какие пошлины, например, в Швеции, на наши товары, произведенные и закупленные в России? Ноль процентов.

**СФ: Вы, конечно же, осведомлены о том, кто пролоббировал такое решение?**

**ЛД:** Разумеется, мы знаем. Но если вас интересуют подробности того, как это было сделано, советую обратиться в Ассоциацию мебельных и деревообрабатывающих предприятий России. Следствие такого решения нелепо и даже опасно не столько для нас, сколько для вашей страны. Сегодня нас рассматривают как успешную западную компанию, представляющую угрозу для российских производителей мебели. По сути, послание таково: добро пожаловать в Россию, но имейте в виду, добьетесь успеха — будете наказаны. А теперь давайте посмотрим на российскую промышленность. Что происходит с ней? В отсутствие конкуренции предприятия деградируют: снижается качество, растут цены. Такие компании быстро теряют привлекательность в глазах потребителя. Год назад я хотел для себя купить автомобиль «Нива», мне нравится эта модель. Она стоила \$4300. Но как раз тогда были серьезно подняты пошлины на ввоз подержанных иномарок, составлявших конкуренцию продукции российских автопроизводите-

лей. Когда я приехал в салон, чтобы купить «Ниву», продавец попросил с меня уже \$5500, несмотря на то, что я согласовал с ним цену — \$4300. «Ситуация на рынке изменилась, цены тоже», — объяснил продавец. Я отказался от покупки, и думаю, не один я. Помогли ли новые таможенные пошлины АвтоВАЗу реализовывать больше автомобилей? Ответ очевиден: нет. Аналогичная ситуация сейчас складывается в мебельной индустрии.

**СФ: И все-таки как вы намерены реагировать на подобное таможенное регулирование?**

**ЛД:** Ну, во-первых, мы не станем повышать цены. Этого не произойдет точно, даже если пошлины окажутся еще выше. И вы знаете, как нам это удастся?

**СФ: Будете меньше ввозить?**

**ЛД:** Точнее, больше производить здесь, в России. Сейчас мы составили список товаров с самыми высокими таможенными пошлинами. Мы распределили их по приоритетности и теперь намерены выпускать данные товары на собственных фабриках и предприятиях наших российских партнеров. Мы работаем примерно с 50 поставщиками. Собственное деревообрабатывающее предприятие Swedwood Tikhvin мы пока открыли только в Ленинградской области, в этом году начнется строительство еще двух фабрик — в Московской области и Карелии. В результате удастся продавать большее количество товаров по ценам еще ниже, чем до сих пор. Вот чем в итоге обогащается инициатива с таможенными барьерами для мебельных лоббистов. Их ждут трудные времена. Мы хорошо знаем по опыту работы в США и многих других странах: когда конкуренция приходит извне, нездоровая часть экономики умирает.

**«Для человека с Запада комплименты качеству товаров из России звучат непривычно»**

**СФ: О какой доле товаров российского производства в ассортименте IKEA сейчас идет речь?**

**ЛД:** Треть продаваемого здесь мы закупаем и производим в вашей стране.

**СФ:** Основатель IKEA Ингвар Кампрад неоднократно говорил, что в стратегической перспективе Россия рассматривается компанией в первую очередь как источник закупок и производства, и только во вторую — как рынок сбыта. На практике этот замысел уже реализуется?

**ЛД:** В мировом обороте российская продукция IKEA занимает 1,5 — 2%. Примерно столько же составляет доля России в доходах IKEA. При плановых темпах развития объем продаж, обеспечиваемых вашей страной, возможно, увеличится, но не намного — вероятно, до 5%. А вот закупки могут быть и на уровне 10%. С 2002 года мы тратим на российские товары \$500 млн ежегодно. Это примерно 4% от глобального закупочного бюджета IKEA. У нас всегда остро стояла одна проблема — поставки товара и обеспечение спроса. Мы постоянно закупали меньше, чем могли продать. Россия здесь может серьезно помочь.

**СФ: Основной объем поставок обеспечат местные партнеры или свое производство?**

# разговор номера

**«Когда я приехал в салон, чтобы купить „Ниву”, продавец попросил с меня уже \$5500, несмотря на то, что я согласовал с ним цену — \$4300»**

**ЛД:** В глобальном обороте только 8% продукции произведено на наших собственных мощностях. И я не думаю, что в России это цифра окажется существенно выше. Важный элемент деятельности наших предприятий — создание учебных центров для менеджеров российских заводов-поставщиков. Они смогут обучиться тому, как на наш взгляд лучше организовать правильное и эффективное производство. Конечно, это не акт милосердия, направленный на поддержку российской мебельной промышленности, — просто мы хотим закупать здесь только качественную продукцию. Печально, что многие российские производители работают по советской системе и ведут себя в соответствии с принятыми в ней правилами. Но тут простая управленческая проблема. Если на подобный завод придет молодой и энергичный предприниматель, то я не вижу больших проблем для IKEA в том, чтобы помочь ему с инвестициями и обучением. Так легче внедрять современные технологии, налаживать нормальную схему работы. Но, к сожалению, немногие предприятия хотят этого.

Кстати, российские товары IKEA часто превосходят по качеству продукцию, произведенную во многих других странах. Хотя, откровенно говоря, для человека с Запада комплименты качеству товаров из России звучат непривычно. Сегодня мы расширяем линейку своей продукции, выпускаемой на фабриках местных поставщиков. До настоящего момента мы не производили здесь корпусную мебель, поскольку без видимой причины цена ДСП в вашей стране самая высокая в мире. Казалось бы, напротив, здесь есть все условия, чтобы держать на данный материал максимально низкие цены. Но это результат отсутствия конкуренции. Сейчас конкуренты появляются, и цены будут снижаться. Мы уже начинаем закупать корпусную мебель в России, чего до сих пор не могли делать.

**СФ:** А зачем вам конкуренция в рамках собственного торгового комплекса — допустим, с магазином OBI, ассортимент которого заметно пересекается с IKEA?

**ЛД:** Это хорошо для покупателей, а значит, и для нас. Посетители, видя одинаковый товар в разных магазинах — IKEA, OBI или Auchan, в конечном итоге приобретают его там, где им предложат лучшее качество по более низкой цене. Поэтому компаниям приходится соперничать, представлять свои товары в наилучшем виде. И это обстоятельство заставляет потребителей раз за разом приходить именно к нам.

**СФ:** Соседство фирменного магазина «Шатура», вашего конкурента и арендатора, вы объясняете тем же? К слову, недавно эта компания объявила об обновлении имиджа, а свою мебель она теперь будет демонстрировать в интерьерах, похожих на те, что можно видеть в IKEA.

**ЛД:** Ну, «Шатура» в плане соперничества беспокоит нас значительно меньше, чем, скажем, автомобильный рынок и индустрия путешествий. Реальная конкуренция — в борьбе за семейные бюджеты. Наши покупатели — обычные семьи, которые не могут себе одновременно позволить покупку машины, турпутевки и кухни. Всегда приходится выбирать.

**«Мне нравится эта идея — возможно, потому, что она моя»**

**СФ:** В прошлом году в «Меге» открылся автосалон. К подобному опыту, первому для IKEA, местные участники авторынка отнеслись скептически. Они были правы?

**ЛД:** Могу сказать, что идея мне нравится до сих пор, возможно, потому, что она моя. «Мега» семейный центр, а наша маркетинговая концепция — предлагать товары и услуги, интересные каждому члену семьи. Для детей, например, у нас есть каток, в кинотеатре можно посмотреть детские фильмы. Так вот, за годы жизни в России я понял, что мужчины здесь больше заинтересованы в покупке автомобиля, чем дивана. А я очень хотел, чтобы и у них нашелся повод прийти сюда. Поначалу возникли проблемы с посещаемостью, ведь автосалон находится на цокольном этаже. Но сейчас там парковка. Человек ставит машину и через автосалон попадает в центр «Меги». Думаю, рано или поздно торговцы автомобилями поймут, что здесь проходит большой поток людей, и оценят идею. Я сам знаком с некоторыми автодилерами. Первое время они и вправду не доверяли. «Вы не можете продавать машины там, где proximity нет сервиса», — говорили они мне. Я с этим не согласен, при покупке автомобиля вам не зачем сразу ехать в сервисный центр. Если уж на то пошло, человек может и не приобретать у нас машину, а сделать это в другом месте. Зато здесь ему удастся посмотреть на товар. Так что, повторюсь, идея мне представляется вполне здравой. Предлагаю вернуться к этому разговору через год. Посмотрим, кто окажется прав.

**СФ:** Уже год как IKEA совместно с банком DeltaCredit предлагает покупателям мебель в кредит. Довольны ли вы тем, как продвигается этот проект?

**ЛД:** Сейчас в Москве уже более 50% людей покупают подобным образом, допустим, телевизоры, но платят при этом чрезвычайно высокие проценты. Мы хотели предложить посетителям своих магазинов кредиты с такими процентами, чтобы их выплата не представляла особых затруднений. На сегодняшний день мы снизились приблизительно до 15% — это нормально, в Швеции ставка примерно такая же. Но я лично не вполне удовлетворен результатами работы с кредитами. Считаю, что выдавать их должно гораздо больше. Но российские покупатели пока настороженно относятся к новой услуге.

**«Двое из трех менеджеров, покинувших компанию, в течение двух лет возвращаются обратно»**

**СФ:** В прошлом году сообщалось о серьезных проблемах в работе «Меги» и обманутых ожиданиях арендаторов. Вам пришлось даже сменить руководство центра. Многое ли изменилось к лучшему с тех пор?

**ЛД:** Сейчас проблемы по большей части решены. Главный показатель для нас — арендаторы, готовые прийти в следующий торговый центр «Мега-2». Он откроется 12 декабря текущего года, и 85% его площадей уже заняты. По сравнению с первой «Мегой» изменений в составе якорных арендаторов не будет,

# разговор номера



«Сам я в IKEA уже 28 лет. За это время, поверьте, случалось всякое. Я не всегда был счастлив работать здесь, иногда мое состояние напоминало депрессию»

за исключением одного: место «Техносилы» займет «М.Видео».

Теперь о менеджменте центра, который нам пришлось поменять дважды. Первая команда была из Англии, вторая — из Америки. Сегодня управляют центром люди из команды IKEA. Мы допустили ошибку, и сейчас я постараюсь объяснить вам ее суть. Люди из первых команд были настоящими управленцами торговых молов. Они сидели в кабинетах, находясь в информационном вакууме. Но нам не нужны кабинетные менеджеры. Нам требуются профессионалы, работающие в торговом центре. Они должны общаться с арендаторами, покупателями, персоналом, проявлять повышенное внимание к парковке, заглядывать в туалеты. Словом, следить за всем происходящим, отслеживать возникновение проблем и решать их. Вот в чем разница. Менеджеры, приглашенные нами со стороны, не считали это своей работой. Они не разделяли ценности нашей компании.

**СФ:** IKEA известна особым демократизмом в стиле жизни и манере руководить. Я знаю, что даже Ингвар Кампрад, прилетая в очередную страну, отказывается от такси, предпочитает добираться из аэропорта на

автобусе, — так было и в России. Видимо, не всем и не всегда легко следовать принципам тотальной экономии и корпоративного равенства?

**ЛД:** Действительно, этот принцип сложно поддерживать. IKEA — большая компания. И в определенном смысле мы становимся все более похожими на другие корпорации. Но все же ценности, о которых вы упомянули, разделяет большинство наших менеджеров. Треть жизни мы проводим на работе, и это слишком высокая цена, чтобы позволить себе ее не любить.

Приведу вам пример, который вы не встретите ни в одной другой компании. IKEA широко известна в мире. Поэтому когда кто-то ищет управленческие кадры, то обращает взоры и на нас. В IKEA не самые высокие зарплаты, и время от времени кто-то уходит из компании. Но вот удивительная статистика: двое из трех менеджеров, покинувших нас, в течение двух лет возвращаются обратно. Это очень необычно. Сам я работаю в IKEA 28 лет. И за это время, поверите, было всякое. Я не всегда был счастлив работать здесь, иногда мое состояние напоминало депрессию. Мне приходилось бороться с Кампрадом, защищать свои идеи. Но мысль покинуть компанию у меня не возникала. Нет, не возникала, точно. **СФ**

## Неограниченная финансовая свобода



**БанкТуранАлем**  
Основан в 1925 году

Экономическая ситуация в России постепенно стабилизируется. Многие начинают задумываться о будущем, строить далеко идущие планы. Для реализации долгосрочных стратегий Вам необходимо чувствовать себя уверенно и свободно. Вашу независимость поможет обеспечить надежный финансовый партнер, который вместе с Вами стремится к поставленной цели. Банк «ТуранАлем» — это партнер, проверенный временем. Ему доверяют крупнейшие компании мира.

Сотрудничество с нами — гарантия Вашего успеха!

Представительство банка в России: (095) 775 6690  
[www.bta.kz](http://www.bta.kz)

Государственная лицензия № 242, выдана 4.06.01 Национальным Банком Казахстана

Акционеры  
банка:



**FMO**  
FINANCE FOR DEVELOPMENT

European Bank  
for Reconstruction and Development



**DEG**  
Development is our business



**КАЗАХСТАНСКИЕ  
АКЦИОНЕРЫ**



ДМИТРИЙ АЗАРОВ, ТА

### Михаил Лесин подумал о будущем

Бессменный глава Минпечати Михаил Лесин отказался возглавить Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям.

После реорганизации правительства на базе Минпечати было создано Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям, подчиненное Министерству культуры и массовых коммуникаций. По словам источника СФ в бывшем Минпечати, новая структура лишится главного рычага воздействия на рынок — права регистрации СМИ, а также выдачи и продления им лицензий. «В итоге у нас останутся только ведение реестра зарегистрированных СМИ и управление госактивами. Встает вопрос: готов ли Лесин смириться с таким сокращением полномочий?» — резюмировал собеседник СФ. В итоге, когда Михаилу Лесину предложили возглавить новую структуру (предложение исходило от президента лично), он ответил отказом. «Судьба всех министров ельцинского призыва была предрешена, — считает гендиректор Центра политической конъюнктуры Константин Симонов. — Да, часть из них не ушла из правительства, а переместилась на уровень ниже, но связано это лишь с тем, что Путину некем было их заменить. И после того как Лесина понизили с уровня принятия стратегических решений на уровень исполнения, он предпочел не ждать, пока ему найдут замену, а сразу подумать о будущем». Наиболее вероятным преемником Лесина является его бывший заместитель Михаил Сеславинский. Участники рынка назначение Сеславинского приветствуют. «Это логичное и взвешенное решение, богатый опыт Михаила Вадимовича давно известен рынку, — говорит гендиректор НТВ Николай Сенкевич. — Пока, правда, неясно, как будет строиться работа Минюста и Федеральной регистрационной службы в области СМИ. Но мне кажется, что оснований для серьезного беспокойства нет. Процедура регистрации отработана, важно только, чтобы в этом процессе не возникло временного вакуума в период передачи полномочий».

### Больше не директор

Генеральный директор «Объединенных машиностроительных заводов» Каха Бендукидзе передал бразды правления холдингом гендиректору «Силовых машин» Евгению Яковлеву.

УХОД

Тем самым ОМЗ и «Силовые машины» начинают кадровую перестановку, запланированную как один из элементов слияния компаний. Каха Бендукидзе останется в компании на должности председателя совета директоров. Тем самым он, по его словам, выполнит давнее свое желание — «отойти от оперативного управления компанией и сосредоточиться на стратегических вопросах и крупных проектах». Не исключено, что господин Бендукидзе может совсем отказаться от участия в машиностроительном бизнесе. По крайней мере, в интервью газете «Коммерсантъ» Каха Бендукидзе заявил, что через три года он, так же как и совладелец «Силовых машин» Владимир Потанин, может продать свою долю акций в объединенном машиностроительном холдинге.

### Сорос хочет забыть о «печальной истории»

Известный американский миллиардер Джордж Сорос продает свой пакет акций «Связьинвеста».

ИЗБАВЛЕНИЕ

По информации Financial Times, зарегистрированный на Кипре консорциум Mustcom, 65% акций которого контролирует Сорос, уже заключил с главой Access Industries (близкой к «Альфа-группе») Леонардом Блаватником сделку по продаже 25% минус одна акция «Связьинвеста». По информации FT, сумма сделки могла составить \$600–700 млн, в то время как рыночная стоимость этого пакета составляет порядка \$858 млн. Сорос неоднократно высказывал намерение избавиться от доли в «Связьинвесте», называя его «худшим вложением в жизни» и «печальной историей». В 1997 году Mustcom приобрел пакет акций холдинга за \$1,8 млрд, рассчитывая на резкий рост стоимости пакета после приватизации оставшихся 75% плюс одна акция. Однако сроки приватизации постоянно

переносились, в то время как стоимость акций падала. Структуры, близкие к «Альфа-группе», давно интересовались пакетом Сороса, однако сейчас в «Альфе» информацию о возможной сделке опровергают.

### Неутомимый Усманов

Известный российский предприниматель Алишер Усманов не оставляет попыток усилить контроль над англо-голландской стадионной компанией Corus.

Он собирается потребовать своего избрания в совет директоров на ближайшем собрании акционеров. «У нас складывается впечатление, что они (Corus — СФ) не горят желанием приглашать нас в совет. Но, имея более 10% акций, я думаю, что могу и должен знать, что происходит в компании», — отметил Усманов в интервью Financial Times. Усиление влияния над одним из крупнейших производителей стали в Европе позволит Усманову продавать Corus сырье своих российских предприятий по выгодной цене (предприниматель контролирует компанию «Газметалл» и Лебединский ГОК). Стало известно, что Алишер Усманов уговаривает других российских бизнесменов присоединиться к его усилиям и покупать акции Corus. Один союзник Усманова уже есть: Олег Дерипаска недавно приобрел немногим меньше 3% акций англо-голландской компании.

По мнению аналитика «Тройки Диалог» Василия Николаева, перспектива интеграции Corus с российскими поставщиками выглядит странно: западные компании заинтересованы в дешевом российском сырье, а российские предприниматели, напротив, в высоких отпускных ценах на него: «Скорее увеличение пакета акций в этой компании имеет перспективы как портфельная инвестиция: акции Corus, с 1999 года несущий убытки, сейчас дешевы, но цены на сталь поднимаются, и скоро стоимость Corus должна возрасти». А Николай Иванов, аналитик ИК «Проспект», считает, что присутствие Усманова в совете директоров Corus — дело почти решенное, поскольку «это вопрос не приглашения,



МИХАИЛ ЛЕСИН ОТКАЗАЛСЯ ВОЗГЛАВИТЬ ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПЕЧАТИ | КАХА БЕНДУКИДЗЕ УХОДИТ С ПОСТА ГЕНДИРЕКТОРА ОМЗ | ДЖОРДЖ СОРОС ПРОДАЕТ СВОЙ ПАКЕТ АКЦИЙ «СВЯЗИНВЕСТА» | АЛИШЕР УСМАНОВ РВЕТСЯ В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ CORUS | ДЭВИД БЕКХЕМ ХОЧЕТ СУДИТЬСЯ С «ХЭППИЛЭНДОМ» | НОВЫЙ СЕО MOTOROLA ЭДВАРД ЗАНДЕР ЗАРАБОТАЕТ В ЭТОМ ГОДУ \$20 МЛН | БЫВШИЙ ЗАМДИРЕКТОРА ФСБ ГЕНЕРАЛ-ПОЛКОВНИК ЮРИЙ ЗАОСТРОВЦЕВ ПЕРЕСЕЛ В КРЕСЛО ЗАМЕСТИТЕЛЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ВНЕШЭКОНОМБАНКА | НОВЫМ ГЕНДИРЕКТОРОМ СТОЙЛЕНСКОГО ГОКА СТАЛ ВЫХОДЕЦ ИЗ НЛМК

а наличия у него достаточного количества акций».

## Полузащитник идет в атаку

**Бывший полузащитник английского футбольного клуба Manchester United Дэвид Бекхем собирается подать в суд на московскую компанию «Хэпилэнд» за незаконное использование его образа в рекламе ее продукции.**

В наружной рекламе напитка Happyland Drinks, размещенной в этом году в Москве и Санкт-Петербурге, присутствует очень похожий на Бекхема человек, одетый в форму футбольного клуба Manchester United. В «Хэпилэнде» на угрозу Бекхема отреагировали спокойно. «Никакого разрешения на использование образа футболиста мы не получали, но оно и не нужно», — заявила пресс-секретарь компании Светлана Дрозд. Но, по мнению специалистов, «Хэпилэнд» есть о чем беспокоиться. «Бекхем как

Дэвид Бекхем хочет заработать на российских коктейлях

физическое лицо вряд ли чего-нибудь добьется, — говорит управляющий партнер юридической компании „Вегас-Лекс“ Альберт Еганин. — Другое дело, если искать правды пойдет Manchester United. Футбольный клуб может подать иск за незаконное использование своего товарного знака и образа Бекхема как „фирменного носителя“ этого товарного знака». По словам Еганина, в случае удовлетворения иска «Хэпилэнду» придется заплатить до \$2–3 млн. А Дэвид Бекхем, в соответствии с британскими законами, может претендовать на часть полученных футбольным клубом денег.

## Дорогой руководитель

**Motorola игнорирует критические замечания по поводу чрезмерно высоких ставок топ-менеджмента компании.**

Ее новый председатель правления и исполнительный директор **Эдвард Зандер** заработает в текущем году более \$20 млн. Из них \$8 млн он уже получил в качестве бонуса за переход

**ЗАРПЛАТА**

в компанию. Сама зарплата Зандера составит \$1,5 млн плюс гарантированный бонус к ней в размере \$2 млн. Кроме того, он получит акции компании на сумму \$1,35 млн и опцион на выкуп пакета акций еще на несколько миллионов долларов. Однако этим щедрость одного из крупнейших мировых производителей сотовых телефонов не ограничивается. Компания собирается выплачивать предшественнику Зандера Кристоферу Галвину заработную плату в размере \$1,4 млн в течение еще двух лет. Официальное объяснение — оплата консультации от экс-главы, в которых якобы нуждается Motorola. Между тем замену Галвина в прошлом году стали искать из-за того, что, по мнению совета директоров, он недостаточно эффективно управлял компанией. В частности, Галвина упрекали за потерю первенства среди производителей мобильных телефонов, которое Motorola уступила финской Nokia.

## Сила в банке

**Бывший замдиректора ФСБ генерал-полковник Юрий Заостровцев стал заместителем председателя Внешэкономбанка, а также вошел в совет директоров.**

**НАЗНАЧЕНИЕ**

Распоряжение о переводе Заостровцева дал новый премьер-министр Михаил Фрадков. С поста замдиректора ФСБ и руководителя департамента экономической безопасности Заостровцев был освобожден больше недели назад. Данная отставка никак не комментировалась. Информация о назначении во Внешэкономбанк также очень скучна. В самом банке даже не смогли сказать, какие обязанности возложены на нового зампреда. Однако по имеющейся информации, он будет контролировать внешнеэкономические контракты по линии военно-технического сотрудничества.

По мнению аналитиков, назначение Заостровцева — часть стратегии повышения влияния служб ФСБ на различные государственные структуры. С помощью нового зам-

преда Внешэкономбанка планируется усилить контроль государства над деятельностью этой организации. В Департаменте правительственной информации подтвердили назначение Юрия Заостровцева, однако от комментариев отказались. По словам начальника департамента **Алексея Горшкова**, для активного обсуждения этого назначения оснований нет — Заостровцев просто ушел в отставку и назначен на должность зампреда уже как частное лицо, поэтому разговоры о проникновении силовых структур во Внешэкономбанк беспочвенны.

## Кадры гибнут за металл

**После того как Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК) стал владельцем контрольного пакета акций Стойленского ГОКа, генеральный директором последнего практически сразу был назначен ставленник и топ-менеджер НЛМК Александр Горшков.**

Это кадровое решение демонстрирует, насколько важен для НЛМК новоприобретенный сырьевой актив. Еще в прошлом месяце комбинат обменял 15,5% своих акций на 60-процентную долю в СГОКе, входящем в холдинг «Металлоинвест». В результате сделки НЛМК, до сих пор не имевший собственной сырьевой базы, получил контроль над третьим в России производителем железорудного сырья, на долю которого приходится до 15% добычи железной руды в нашей стране. По прогнозам аналитиков, теперь выручка НЛМК может вырасти с нынешних \$2,5 млрд в год до \$3–3,1 млрд.

Александр Горшков с февраля 2003 года по март 2004 года работал заместителем директора Липецкого филиала ОАО «Румелко» — управляющей компании НЛМК. Кроме того, он является членом совета директоров ОАО «Доломит», ОАО «Стагдон» и ОАО «Комбинат КМАруда» — дочерних фирм Новолипецкого комбината. На посту гендиректора Стойленского ГОКа господин Горшков сменил **Игоря Веревочкина**. **СФ**



REUTERS



ОЛЕГ ЛАЗАРЕВ



[ МАРКЕТИНГ ]

Компания American Express в 2002 году предложила российским гражданам дорожные чеки в качестве инструмента для хранения сбережений. Но, начав продвигать услугу, компания обнаружила: потребители с трудом воспринимают дорожные чеки (традиционно приобретаемые для поездок за границу) как альтернативу домашней копилке. В конце концов, в прошлом году был создан отдельный продукт — American Express Secure Funds. Он оказался столь успешным, что американская компания начала распространение «домашних» чеков и в других странах. — Текст: Елена ЖЕЛОБАНОВА, Лола КУЧИНА

## Чек-внедорожник

American Express — одна из крупнейших компаний мира. По оценке Interbrand, стоимость бренда American Express составляет около \$17 млрд. Ежегодно в обращении находятся в среднем около 300 млн дорожных чеков AmEx. В прошлом году их было продано на \$22 млрд. Помимо того, компания выпускает пластиковые карты, оказывает банкам услуги по переводу платежей и клирингу чеков, а также осуществляет туристическое обслуживание через American Express Travel.

На российском рынке American Express работает с 1957 года, и дорожные чеки являются здесь основным направлением деятельности компании. Они продаются через банки — American Express сотрудничает примерно с 30 российскими финансовыми организациями, имеющими в общей сложности ок

ло 7 тыс. отделений в разных городах. Чеки выпускаются в долларах США, номиналом от \$20 до \$500, в евро (20 — 1000), а также в фунтах стерлингов, швейцарских франках, японских иенах и канадских долларах. При покупке чека банки взимают комиссию в 0,5 — 1%, а комиссия при получении наличных составляет 0,5 — 2%. Если деньги выдаются в местной валюте, комиссия обычно не берется.

Директор American Express по дорожным чекам в России и СНГ **Алексей Маслов** объясняет преимущества данного средства оплаты неограниченным сроком его использования, тем, что в случае потери его можно восстановить обычно в течение суток, а при выезде за границу сумма на вывозимых чеках не облагается пошлиной. «Будущее дорожных чеков оптими-

## «Потребители давно привыкли, что дорожные чеки — только для путешествий. И предложение держать сбережения в чеках выглядело несколько нелогичным»



Олег Глазарев

Алексей Маслов считает, что «домашние» чеки могут пользоваться спросом не только в странах, переживших дефолт, но и в государствах с уже сложившейся экономикой

стично: в основном чеки конкурируют с наличными деньгами, а их на руках у населения в России и других развивающихся странах очень много, — считает Маслов. — Перспективность этого продукта доказывают и финансовые показатели: продажи чеков на российском рынке ежегодно увеличиваются на 30 — 40%».

### Чековая кубышка

Несколько лет назад в мексиканском отделении American Express заметили, что население стало приобретать дорожные чеки не для путешествий, а чтобы хранить в них сбережения, и с каждым годом таких клиентов становилось все больше. Эта тенденция навела руководство головного офиса компании на мысль предложить рынку новый вид обслуживания — хранение в дорожных чеках домашних накоплений.

Поскольку в Мексике клиенты и так уже, что называется, по собственной инициативе освоили новую функцию дорожных чеков, в American Express посчитали, что в этой стране она в дополнительной рекламе не нуждается. Продвигать же услугу было решено в России и Аргентине, так как в обеих странах относительно недавно случились финансовые кризисы и население предпочитало хранить деньги в иностранной валюте, но не доверяло банкам свои сбережения. В

2002 году по заказу American Express исследовательская компания Synovate провела опрос около тысячи жителей российских городов. В результате выяснилось, что 92% семей хранят дома более \$200, из них около 45% семей имеют сбережения размером более \$800. И 77% семей беспокоятся о сохранности своих денег, однако не спешат доверить их банкам.

American Express определила в качестве целевой аудитории новой услуги людей старше 30 лет с доходами от \$300 в месяц — исследования, проведенные компанией, показали, что молодежь до 30 не стремится откладывать деньги и тратит их достаточно быстро, а люди с высокими доходами хранят средства в основном в банках.

Рекламировать чеки решили в прессе, рассчитанной на массового читателя, а не в деловых изданиях, как делалось раньше. Также была запущена реклама на радио и в метро. Кроме того, компания провела тренинги сотрудников и менеджеров тех банков, где продавались дорожные чеки. Персоналу объяснили смысл услуги, чтобы они в дальнейшем могли рассказывать о чеках как клиентам, так и журналистам.

Для наглядной демонстрации преимущества чеков перед домашними кубышками в American Express задумали промоакцию, разрабатывать и проводить которую поручили PR-агентству «Кузьменков и партнеры». «Придумать и реализовать программу, направленную на позиционирование дорожных чеков в качестве средства для хранения наличных денег, — очень нестандартная задача, — говорит руководитель группы финансовых проектов компании „Кузьменков и партнеры“ **Олег Мисюк**. — Главная трудность в том, что потребители давно привыкли к другому — дорожные чеки могут использоваться только для путешествий. И предложение держать свои домашние сбережения в чеках выглядело несколько нелогичным».

Осенью 2002 года компания «Кузьменков и партнеры» запустила акцию, рассчитанную на несколько дней, под названием «Найдите ваши личные наличные» — в ГУМе и на выставке «ДомЭкспо» в Москве, а также в «Гостином дворе» в Петербурге. Смысл акции заключался в следующем: в центре торгового зала была построена специальная комната со стеклянными стенами, обставленная мебелью. В комнате в самых странных и труднодоступных местах были спрятаны денежные купюры (в тапочки, тумбочки, под подушки). Всем желающим давалась возможность за три минуты отыскать одну, две или три купюры. Найденное участниками шоу обменивалось на чеки American Express. «Люди понимали, что они нашли деньги в чужой комнате всего за три минуты, — рассказывает Олег Мисюк. — И задумывались: а что случится, если к ним придет профессиональный вор и проведет в их квартире десять минут».

### Дорожная помеха

Несмотря на то что акция «Найдите ваши личные наличные» вызвала настоящий ажиотаж среди потенциальных клиентов (как уверяют в American Express, к стеклянному дому выстраивались очереди, а банки

отмечали рост продаж дорожных чеков после проведения акции), интерес к новой услуге не оправдал ожиданий компании. Чтобы понять, почему российские потребители не спешат покупать чеки для хранения сбережений, в конце 2002 года American Express провела несколько фокус-групп. Оказалось, большинство людей просто не понимают, почему они должны хранить свои деньги в дорожных чеках. Иными словами, само название «дорожный» отпугивало потенциальных потребителей услуги.

Понимая, что продвинуть продукт, не сняв данное противоречие, вряд ли удастся, в American Express стали искать способы разрешить проблему. И в результате придумали совершенно новый продукт — чеки под названием American Express Secure Funds, предназначенные для хранения домашних сбережений. Они появились в России летом 2003 года. В прошлом году American Express выпустила только долларовые «домашние» чеки, номиналом в \$50, \$100, \$500 и \$1000. В марте этого года появятся и чеки в евро.

Одновременно с выводом нового продукта начался второй этап рекламной кампании, продлившийся с июня по сентябрь 2003-го. Задействовали те же носители рекламы — прессу, радио и метро. В июне снова была проведена акция «Найдите ваши личные наличные» в московском торговом комплексе «Атриум». Для продвижения «домашних» чеков использовали и новые механизмы. В компании рассудили, что, уезжая на дачу, люди больше беспокоятся о сохранности оставленных дома денег. Поэтому специально нанятые студенты в автомобильных пробках на выезде из Москвы в уикенды раздавали рекламные листовки American Express Secure Funds. Вместе с листовками раздавались наклейки на стекла автомобилей с надписью «Храню деньги в чеках American Express. Воровать бесполезно!».

Кроме того, в течение трех месяцев (с июля по сентябрь) несколько российских банков — Альфа-банк, Сбербанк, Банк Москвы, «Диалог-Оптим» и другие — в целях популяризации «домашних» чеков продавали их без комиссии. «Банкиры видят в подобном сотрудничестве прямую выгоду, — объясняет господин Маслов. — American Express — одна из крупнейших и старейших компаний мира, поэтому совместные акции положительно влияют на имидж банка. К тому же это значительно увеличивает объем продаж чеков, в чем банки, берущие комиссию за обслуживание, естественно, заинтересованы».

В компании не говорят об общих результатах проведенных мероприятий по продвижению на рынке новой услуги, поскольку не разглашают финансовую информацию по локальным рынкам. Но, как утверждают, например, в банке «Диалог-Оптим», за три месяца, прошедших с момента появления American Express Secure Funds в России, объем реализованных «домашних» чеков American Express в московских отделениях банка достиг \$355,7 тыс. (продажи всех чеков за этот период составили \$1,43 млн).

А в конце прошлого года в Санкт-Петербурге совместно с Альфа-банком была проведена акция «Ку-



АССОЦИАЦИЯ  
МЕНЕДЖЕРОВ



## Управление информацией на рынке СМИ: эффективный бизнес и качественный ресурс

8 апреля 2004 г.

Москва, Марриотт Роял Аврора

### КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ КОНФЕРЕНЦИИ

Выявление ключевых направлений развития рынка СМИ как одной из перспективных отраслей российского бизнеса.

Определение корпоративных принципов управления деловой информацией и взаимодействия с ведущими российскими СМИ.

Обсуждение роли посредников и новых форм масс-медиа в становлении качественного рынка деловой информации.

### НАШИ ДЕЛЕГАТЫ

Руководители ведущих российских компаний, занимающих активную позицию в развитии рынка деловой информации

Директора по общественным и корпоративным отношениям

Руководители ведущих издательских домов и медиа-холдингов

Представители ТВ каналов, электронных и радио СМИ

Главные редакторы центральных и региональных изданий

Представители ведущих рекламных и PR агентств

Руководители профильных органов государственной власти

### ДОКЛАДЧИКИ КОНФЕРЕНЦИИ

Агеева Марина Ивановна — начальник управления по связям с общественностью и СМИ ИБГ «ИКСайлт»

Баркова Елена Степановна — главный редактор, генеральный директор газеты «Золотой Рог»

Бачуров Владислав Юрьевич — главный редактор журнала «Топ-тапазер»

Белимов Виктор Николаевич — главный редактор журнала «Эксперт-Урал»

Герасимов Владимир Владимирович — первый заместитель генерального директора ИА «Интерфакс»

Горбенко Александр Николаевич — генеральный директор «Российской газеты»

Горянинов Вадим Алексеевич — член совета директоров ИД «Проф-Медиа»

Кошкилев Лев Сергеевич — заместитель генерального директора, директор департамента по связям с общественностью ОАО «Аэрофлот-Российские авиалинии»

Литовченко Сергей Евгеньевич — исполнительный директор Ассоциации менеджеров

Любимов Александр Михайлович — председатель Медиа-Союза

Моисеева Вероника Владимировна, президент агентства *ImageLand Public Relations Agency*

Мотюхов Юрий Иванович, генеральный директор ЗАО «Бизнес-Пресс»

Писарский Игорь Владимирович, президент агентства «Р.И.М. Портрет Новелли»

Ровенский Юрий Александрович, генеральный директор, председатель правления РИА «РосбизнесКонсалтинг»

Савина Галина Викторовна, генеральный директор агентства *Rose Creative Strategies*

Санарова Елена Викторовна, руководитель департамента общественных связей АФК «Система»

Слущик Илья Леонидович, президент агентства *Media Arts Group*

Третьяков Олег Александрович, главный редактор газеты «Деловой Петербург»

Фадеев Валерий Александрович, главный редактор журнала «Эксперт»

Федутинов Юрий Юрьевич, генеральный директор радиостанции «Эхо Москвы»

Филимонов Максим Геннадьевич, руководитель русской службы новостей «Агентства Рейтер»

Шкулев Виктор Михайлович, председатель совета директоров ИД *Hachette Filipacchi Shkulev*

### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

На Ваши дальнейшие вопросы ответит Ольга Моисеева  
тел. (095) 777-03-70, e-mail: o.moiseeva@amr.ru

#### Официальный партнер конференции



Генеральный медиа-партнер    Стратегический медиа-партнер



Секрет фирмы

#### Информационная поддержка



ПРАЙМ-ТАСС

REUTERS

The Moscow Times

ИД АСТРО



## Результаты российских продаж American Express Secure Funds продемонстрировали успешность проекта, поэтому руководство компании начало внедрять услугу и в других странах

пил чек — получи приз». Все, кто приобретал «домашние» чеки, получали чехлы для ключей или обложки для паспорта с логотипом American Express. Рост продаж чеков за время проведения акции удвоился.

Специалисты American Express во всех сотрудничающих с компанией банках проводили конкурсы среди кассиров, чтобы активизировать реализацию чеков, — тем, кто продал больше, выдавали призы. По словам **Светланы Ильиной**, главного специалиста управления розничного маркетинга банка «Уралсиб», участвовавшего в конкурсе кассиров, во время его проведения в банке наблюдался стремительный рост продаж чеков. «Сказался дух соревнования. Я сама лично слышала очень хорошие отзывы от кассиров. По моему мнению, конкурс значительно усилил их мотивацию продавать чеки», — считает она.

### Успех отмирающего

Как говорят в American Express, в целом за 2003 год продажи всех чеков на нашем рынке выросли на 41%. А доля American Express Secure Funds в общем объеме проданных в России чеков за ушедший год составила порядка 25%.

Поскольку результаты российских продаж American Express Secure Funds продемонстрировали успешность проекта, руководство компании начало внедрять услугу и в других странах. В конце прошлого года чеки American Express Secure Funds появились не только в Аргентине, но и в Узбекистане. По словам Алексея Маслова, ряд банков из стран СНГ обратился в московский офис American Express с предложением заняться продажами новых чеков. В частности, уже ведутся переговоры с банками Белоруссии и Казахстана. Более того, Алексей Маслов считает, что «домашние» чеки могут успешно продаваться и в странах с уже сформировавшейся экономикой. Исследования American Express показали: в Японии, например, население хранит дома много наличных. Поэтому, уверен господин Маслов, там услуга также оказалась бы успешной.

Интересно, что в отличие от «домашних» чеков активным продвижением их «дорожных собратьев»

в России American Express не занимается. «Их реализация и так растет, поскольку данная услуга достаточно известна и уже нашла своего покупателя, — уверяет Маслов. — К тому же реклама «домашних» чеков способствует продажам и дорожных». С ним соглашается **Светлана Ильина** из «Уралсиба»: «Благодаря кампании по продвижению „домашних“ чеков продажи всех чеков American Express в прошлом году выросли. В наших отделениях в Уфе они увеличились на 68%, в Санкт-Петербурге — на 58%, в Омске и Тюмени — более чем на 50%».

Однако в московском офисе компании Thomas Cook (второй после American Express компании в мире по реализации дорожных чеков) утверждают, что продажи этого продукта в последние годы практически не растут и что вывод новой услуги American Express обусловлен именно снижением популярности дорожных чеков во всем мире. «Дорожный чек постепенно отмирает, — считает представитель Thomas Cook, пожелавший остаться не названным. — Ему на смену приходят пластиковые карты и другие банковские продукты. Поэтому American Express поступила очень разумно, предложив услугу, вполне способную реанимировать рынок дорожных чеков».

А начальник управления пластиковых карт Инвестсбербанка **Марина Марошкина** по вполне объяснимым причинам утверждает, что держать деньги лучше всего не в чеках и не на «пластике», а на депозитах в банке, поскольку там процент по вкладам выше. «Если же рассматривать чеки как способ сохранить личные сбережения тех, кто в силу каких-либо причин не хочет нести деньги в банк, то можно отметить, что American Express — это тот же банк, — говорит она. — Только правила хранения денег в чеках несколько иные. Здесь решающим является доверие: тот, кто больше доверяет иностранным банкам, может держать деньги в чеках American Express. Я бы, например, какую-то часть денег сохраняла именно таким образом, потому что компания с полуторавековой историей гипотетически должна быть надежнее». **СФ**

На конференции более 50 страховых компаний подпишут **Кодекс профессиональной этики деятельности на страховом рынке РФ**

Страховые компании - партнеры, соблюдающие Кодекс:

Организаторы: Всероссийский союз страховщиков и Агентство массовых страховых коммуникаций "АМСКОМ" тел. 287-83-38

Информационные спонсоры:

Агентство Страховых Новостей Альянс Астраханский ВРЕМЯ ИнтерФАКС ПРАЙМ-ТАСС РУССКИЙ ПОЛИС РУССКИЙ ФОРУС Страховое Дело Стандарт ПРАВО Секрет фирмы Финансы Финанс Эксперт-Р4

7 апреля 2004 года, отель "Балчуг Кемпински Москва"

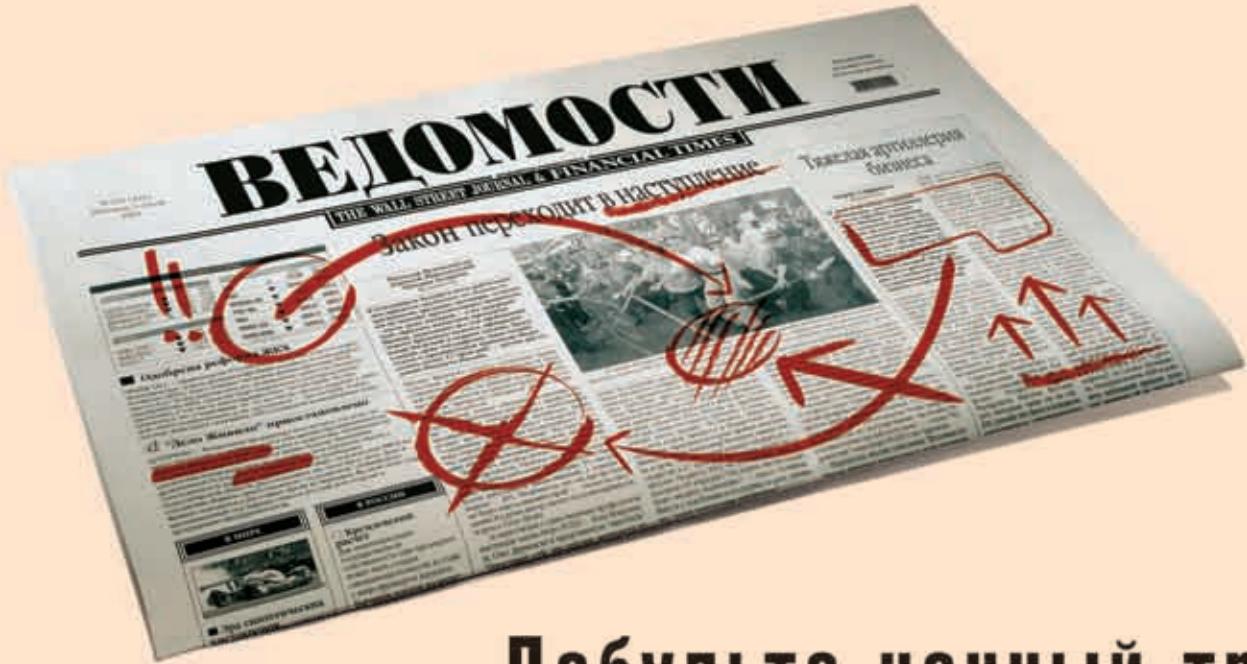
Первая конференция

### "Проблемы формирования имиджа страховой отрасли на современном этапе"

# ВЕДОМОСТИ

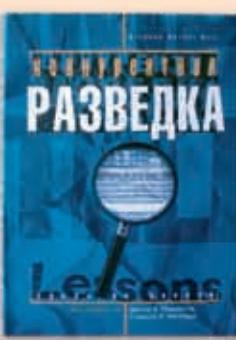
издается совместно с  
THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES

Стратегия и тактика бизнеса



Добудьте ценный трофей

- Почтовые подписчики на 6 месяцев получают уникальный трофей – книгу «Стратегия управления по Клаузевицу»;
- Почтовые подписчики на 12 месяцев получают в подарок деловой бестселлер «Конкурентная разведка».



**Подписка по телефону: (095) 956-3434**

Подписка в регионах: Санкт-Петербург – (812) 325-6080, Новосибирск – (3832) 54-4041, Нижний Новгород – (8312) 35-3308, Самара – (8462) 70-3853, Пермь – (3422) 90-1090.

*Предложение действительно по 30 июня 2004 года  
смотри подробности на [www.wedomostiru](http://www.wedomostiru)*

# «Лидеры мирового бизнеса»

31 марта 2004 года. Семинар Александра Барда

Место проведения – отель «Балчуг Кемпински Москва» (ул. Балчуг, 1)



## «Бизнес в стиле NETократия : как стать успешным, оставаясь собой»

Посетите семинар Александра Барда – одного из основателей компании *Stockholm Records*, владельца компании *BullGod*, политолога, социолога, музыкального продюсера *Army Of Lovers*, *Vacuum*, *Alcazar*, композитора и художника, советника шведского правительства, консультанта компаний *Ericsson*, *Volvo*, *Nokia*, *Astra*, автора книги «NETократия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма»

### На семинаре вы узнаете:

- Как услышать слабые сигналы рынка и определить новые направления развития бизнеса
- О том, что такое «управление вниманием» и как заставить все СМИ говорить о Вас и о Вашем бизнесе
- Как не потерять клиентов при наступающих изменениях
- Как заработать на NETократии в России
- Как правильно манипулировать информацией, чтобы обойти конкурентов.
- Какую роль в «раскрутке» продукта играют «NETократические» СМИ

### Выступление Александра Барда будет состоять из четырех частей:

Часть 1. Александр Бард: история успеха.

Часть 2. Что такое NETократия и как стать NETократом?

Часть 3. Как использовать принципы NETократии в бизнесе?

Часть 4. Александр Бард: «Как я уже использую принципы NETократии в своем бизнесе».

В программе семинара также перерыв на кофе, обед

**Каждому участнику семинара будет предоставлен текст выступления Александра Барда**

### Предусмотрены корпоративные скидки

Если вы зарегистрируетесь и оплатите участие в семинаре до 10 марта 2004 года, получите 10-процентную скидку.

Подробности в интернете: [www.m-marketing.ru](http://www.m-marketing.ru)

### Наши контакты:

Агентство мобильного маркетинга

**Тел.:** +7(095) 510-6285 доб.115 (Якушин Антон)

**E-mail:** [anton.yakushin@m-marketing.ru](mailto:anton.yakushin@m-marketing.ru)

**Web:** <http://www.m-marketing.ru>



[ПЕРСОНАЛ]

## История болезни роста



КОГДА ЗА КОРОТКОЕ ВРЕМЯ РЕЗКО УВЕЛИЧИВАЕТСЯ МАСШТАБ БИЗНЕСА И ЧИСЛО ЛЮДЕЙ, В НЕМ ЗАНЯТЫХ, ПРОБЛЕМ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ НЕ ИЗБЕЖАТЬ. КАК МИНИМИЗИРОВАТЬ ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С «БОЛЕЗНЬЮ РОСТА»? СКАЖЕМ, В КОМПАНИИ DIXIS СЧИТАЮТ, ЧТО ДЛЯ ЭТОГО ТРЕБУЕТСЯ ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ, ЧЕТКО ПРОПИСАННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ И ЖЕСТКИЙ КОНТРОЛЬ. **Текст: Наталья Перцова**

Группа компаний Dixis — один из лидеров среди продавцов мобильных телефонов, аксессуаров к ним и контрактов сотовых фирм. По данным исследования Mobile Research Group, в 2003 году Dixis реализовала в России 1,15 млн телефонов, что вывело ее на четвертое место после оптовой компании «Мегафон», «Телефорума» и «Максуса» (торговая марка «Связной»).

Свою историю Dixis начала как небольшая оптовая фирма по продаже аксессуаров к мобильным телефонам (а потом и самих аппаратов) с единственным магазином, в розницу торгующим этими же товарами. Когда-то в компании работало два десятка сотрудников. С 1996 года (момента создания) и до конца 1990-х штат не превышал сотни человек. Сами работники называли фирму «домашней» — «небольшая, и атмосфера приятная». Проблем с управлением персоналом практически не существовало. Попасть в коллектив постороннему человеку было трудно, требовались рекомендации знакомых, уже работающих в компании. Решения о найме принимало исключительно руководство фирмы, кадровым делопроизводством за-



нималась референт руководителя компании.

Первые серьезные изменения начались в 2001 году. «Именно тогда мы стали развивать розничное направление, — говорит президент группы компаний Dixis **Олег Семечкин**. — В 1996 году открытие магазина аксессуаров было имиджевым ходом. Мы не планировали большой доходности. В 2001-м розница стала для нас приоритетным направлением».

К концу 2001 года у Dixis было уже 18 магазинов. Штат компании вырос до 300 человек. Чтобы управлять персона-

**Олег Семечкин: «Управлять большим коллективом по старым законам „семейной фирмы“ оказалось невозможно»**

лом в таких масштабах, необходимо было создать отдел кадров. Сформировать его решили из своих сотрудников. Так появились два кадровика, отвечавших за персонал головного офиса и розничной сети. Менеджером по персоналу офиса стала бывшая референт, теперь не только занимавшаяся делопроизводством, но и участвующая в отборе претендентов, найме, обучении сотрудников, а также ку-

рирующая вопросы корпоративной культуры. Она организовывала праздники и другие мероприятия, призванные поддерживать благоприятный климат внутри компании. Менеджером по персоналу «розницы» назначили продавца-консультанта одного из салонов. В ее функции вошло размещение объявлений о приеме на работу в розничные магазины, отслеживание звонков, назначение и проведение собеседований, а также контроль за своевременным перемещением по служебной лестнице наиболее способных продавцов-консультантов.

Пик роста Dixis пришелся на 2002 — 2003 годы. Компания начала активно развивать торговлю в российских регионах. Бизнес за два года вырос более чем в девять раз — с 18 салонов в начале 2002 года до 170 в конце 2003-го. Сегодня полторы тысячи сотрудников фирмы работают в 25 регионах.

По мере увеличения масштабов у Dixis появились серьезные проблемы — эффективно руководить тысячей людей по тем же правилам, что сотней, невозможно. Потребовалось полностью пересмотреть структуру и технологии управления.

## «Сами сотрудники называли фирму „домашней“ — „небольшая, и атмосфера приятная“. Проблем в управлении персоналом практически не существовало»

### Иерархия варягов

Первая проблема, с которой сталкивается компания при быстром росте, — потеря управляемости. «При штате 20 человек мы знали, где в данный момент находится каждый сотрудник и что он делает, — вспоминает Олег Семечкин. — Управлять большим коллективом по старым законам „семейной фирмы“казалось невозможным». В начале 2003 года было решено формализовать структуру менеджмента. В Dixis появились департаменты (сегодня их восемь), внутри департаментов были созданы отделы. Так, департамент управления розничной сетью начал руководить работой всех салонов и продавцов в Москве и регионах.

Изменилась структура филиалов. Здесь у департаментов появились свои представители — менеджеры по персоналу, маркетологи, логисты и т. д. Раньше сотрудники филиалов и магазинов подчинялись местному управляющему, теперь этим руководителям оставили лишь административные функции, а работники перешли в подчинение департаментов. Управляющий салоном по новой схеме подчинялся непосредственно сотруднику департамента, управляющего розничной сетью.

Эти меры позволили руководству Dixis усилить централизацию компании, предотвратив появление «царьков» на местах. «Изменив структуру управления, мы смогли не только лучше контролировать ситуацию, но и более оперативно решать вопросы, возникающие в работе сотрудников филиалов. Например, раньше проблемы обучения работников решались через управляющего салоном, для которого они не были главным приоритетом. Теперь этим занимается менеджер по персоналу», — поясняет директор департамента по персоналу Dixis **Ирина Кобзева**.

Вторая проблема, с которой сталкивается большинство быстро растущих компаний, — нехватка специалистов, в первую очередь профессиональных топ-менеджеров, способных привнести в развивающуюся фирму новые технологии управления. Некоторые компании выходят из положения, занимаясь обучением управленцев и повышая их профессиональную квалификацию. Но сформировавшиеся у старых менеджеров стереотипы могут затормозить продвижение новых идей. «Смена команды руководителей при бурном росте неизбежна, — уве-

рен господин Семечкин. — Нынешняя стратегия Dixis кардинально отличается от задач, стоявших перед компанией в конце 1990-х. Мы планируем продолжить активное развитие в регионах, не исключаем возможности выхода на российскую или западную биржу. Для реализации этих и других задач требуются профессиональные управленцы, а их невозможно „вырастить“ внутри быстроразвивающейся компании. Перед фирмой встают новые задачи, решением которых ранее никто не занимался, а собственные менеджеры заняты в основном текущими вопросами».

В середине 2003 года акционеры Dixis пригласили «варягов» — топ-менеджеров из российской розницы и «телефема» («М.Видео», «Техносилы», МТС, Motorola). У группы компаний появился генеральный директор — один из создателей торговой сети «М.Видео» **Алексей Максимов**. Но уже через несколько месяцев он покинул этот пост, объяснив журналистам свой уход так: «Структура с исполнительным директором во главе представляется оптимальной. В то же время я остаюсь в составе совета директоров Dixis и продолжаю консультировать

менеджмент фирмы по различным аспектам ведения различного торгового бизнеса».

Должность исполнительного директора сегодня занимает **Михаил Дорогов** — один из немногих управленцев старой команды. За исключением Максимова, новый состав до сих пор работает в Dixis. Из прежней команды ушло пятеро менеджеров, не сумевших, по словам представителей компании, выдержать новый ритм и найти себе место в компании. «Это неизбежные издержки при переменах», — комментируют ситуацию в фирме.

Третий симптом «болезни роста» — управление компанией становится более затратным с точки зрения как человеческих, так и материальных ресурсов. Раньше для подбора и обучения сотрудников привлекались отдельные менеджеры и внешние консультанты, с ростом фирмы «человеческого ресурса» стало не хватать. Систему повышения квалификации необходимо было поставить на поток. С середины 2003 года в Dixis начал работать собственный тренинг-центр, сотрудниками которого стали приглашенные на постоянную работу бизнес-тренеры. 70% всего персонала ежемесячно повышают в этом

### «В России компании не готовят к росту»

**Анастасия Куликова**, консультант консалтинг-центра «Шаг»:

— Как правило, в российском бизнесе проблемы решают по мере их возникновения. Нам не приходилось видеть, чтобы кто-то целиком готовил организацию к росту, к тому, что завтра в ней будет уже не 30, а 300 человек, не 30, а 130 розничных точек. Сначала появляются симптомы «болезни роста», а уже потом с ними начинают бороться.

Трудности управления персоналом при быстром росте компании можно разделить на две категории. Первая — трудности в наборе нового исполнительского состава. В Москве рынок труда работников вне офиса практически исчерпан. Не хватает продавцов, сервисных механиков и т. д. Для многих наших клиентов эта проблема очень актуальна. Иногда ее удается решить за счет жителей Подмосковья.

Вторая сложность — низкое качество персонала. Чаще всего ее решают создавая внутренние тренинг-центры — уровень исполнителей после обучения значительно повышается. Однако в таких случаях существенно расширяется штат: появляются новые HR-менеджеры, супервайзеры, тренинг-менеджеры, «тайны-

ные покупатели» и др. И здесь руководству необходимо считать деньги и оценивать, когда создавать собственные центры, а когда проще покупать услуги на стороне. Если сотрудника тренинг-центра удается загрузить полностью, по деньгам это выгоднее аутсорсинга.

К началу роста в компании должен быть создан кадровый резерв. Как правило, это заместители, способные переместиться на ступеньку вверх: был замом директора магазина, стал директором нового магазина. Но часто даже среди данного контингента нет людей, владеющих всеми необходимыми навыками. Здесь два выхода: обучать своих или брать новых сотрудников. Не надо бояться «чужих» людей. Нередко «законсервированность» вредит развитию, теряется темп.

За бурным ростом не поспевает и корпоративная культура — раньше все были свои, теперь есть свои и новенькие. Исчезает прежняя «душевная» атмосфера. Это неизбежно, и бороться с этим бессмысленно. Нужно сохранять энтузиазм работников, хотя бы точечно «вливать» людей с сильной позитивной энергией — принимать на работу тех, кто мог бы стать проводником и генератором корпоративной культуры.





«Если раньше на одну вакансию можно было выбирать из пяти-шести претендентов, то сегодня из-за дефицита кадров приходится делать выбор из двоих»

центр квалификацию по самым различным вопросам — от технических характеристик новых продуктов до психологических аспектов искусства торговли.

## Новые правила

**Наем.** «Если раньше на одну вакансию можно было выбирать из пяти-шести претендентов, сегодня из-за дефицита кадров приходится делать выбор из двоих», — говорит Ирина Кобзева.

Несколько лет назад требования к продавцам-консультантам предъявлялись довольно жесткие. В Dixinis брали только мужчин в возрасте до 35 лет с высшим, желательно техническим образованием, имеющими стаж работы в рознице не менее года. «Когда сотовые телефоны еще не были столь популярны, как сейчас, и клиентами магазинов в основном оказывались обеспеченные люди, мы должны были поддерживать очень высокий уровень обслуживания», — поясняет Татьяна Муравьева, заместитель директора департамента по персоналу группы Dixinis. Теперь на должность продавца-консультанта берут и мужчин, и женщин с образованием не ниже среднего, предпочтения отдаются соискателям с опытом работы. Единственное, что осталось от прежних требований, — возрастные ограничения.

Смягчение требований в компании считают неизбежными издержками роста. Подобное снижение планки при наборе продавцов-консультантов наблюдается во всех российских фирмах, продающих сотовые телефоны. В компании «Максус», по словам директора по персоналу Светланы Блохиной, на работу в розницу также берут «нулевой» персонал — без опыта работы. «Мы проводим отбор по личностным качествам», — говорит госпожа Блохина. — А чтобы поддержать уровень будущих сотрудников, обуча-

ем стажеров — много, долго и в различных направлениях».

### Начальное обучение.

В прежние времена стажеров в Dixinis в течение нескольких дней обучали непосредственные руководители и менеджеры по персоналу. Необходимость единых стандартов обслуживания потребовала усложнения учебных технологий. После первого собеседования принятый на испытательный срок соискатель направляется на двухмесячную стажировку (при наличии опыта работы в данной сфере срок может быть меньше).

После обязательного двухнедельного обучения в тренинг-центре стажер проходит первую аттестацию (проверяются знания используемого программного обеспечения, основных характеристик телефонов и техники продаж). Аттестационная комиссия состоит из двух представителей тренинг-центра, двух сотрудников департамента персонала и двух специалистов розничного департамента.

Затем стажера направляют в салоны закреплять знания и два раза в неделю устраивают ему аттестации. Каждый раз члены аттестационной комиссии и непосредственные руководители в салонах заполняют оценочные карты стажеров. По пятибалльной шкале оцениваются теоретические знания и навыки продаж.

Во время испытательного срока в Dixinis отсеивается около 50% кандидатов. «Жесткие требования к стажерам позволяют еще на подготовительной стадии выявить людей, не приспособленных для торговли. Если бы мы пустили такого человека „в поле“, обязательно столкнулись бы с недовольством клиентов», — считает Марина Дрелинг, менеджер по персоналу розницы.

**Контроль.** Со второй половины 2002 года в фирме действуют «Стандарты обслуживания клиентов в салонах торговой сети», детально описыва-



ЭКСПЕРТ НОМЕРА  
Сергей Литовченко,  
исполнительный  
директор Ассоциации  
менеджеров

«Люди —  
это наше все»

— Недавно проведенное Ассоциацией менеджеров исследование «Критерии оценки быстрого роста российских компаний», в котором приняли участие руководители 88 ведущих фирм и организаций, выявило интересную особенность. Отвечая на вопрос, какие производственные показатели влияют на рост компаний, респонденты на первое место поставили увеличение инвестиций в основной капитал, а производительность труда (большое влияние на которую оказывает именно управление человеческими ресурсами) — на последнее.

Противоречие между «важностью—неважностью» мы решаем в пользу важности, считая грамотный и лояльный персонал основным конкурентным преимуществом в любой ситуации, в том числе и в условиях роста. Отсюда следует, что крайне существенные инвестиции в персонал: обучение, мотивация, стимулирование развития корпоративной культуры и т.д. Рост предполагает большие человеческие вливания в фирму. И лучше, если эти вливания окажутся квалифицированными и компетентными. Мотивация в быстро-растущей компании может иметь не только материальное выражение. Скорый рост предполагает успех, продвижение на рынке, более интенсивную маркетинговую кампанию, что само по себе должно привлекать сотрудников. Престиж предприятия, где человек работает, тоже мотивация. И следует заметить, довольно эффективная.

Что можно сказать о корпоративной культуре в быстроразвивающейся компании? Она нужна. Ее имиджевая составляющая должна касаться не только внешнего имиджа, но и внутреннего. Кроме того, корпоративная культура способна помочь уже опытным сотрудникам пережить пусть и положительный, но стресс от расширения фирмы. Не стоит забывать и об управлеченческой команде. Такие факторы, названные респондентами исследования Ассоциации менеджеров, как «сильная управлеченческая команда», «руководитель-лидер», «наличие команды энтузиастов-профессионалов», «опережающий интеллектуальный рост руководителей», не только составляют основу динамичного развития компании, но и в значительной степени позволяют прогнозировать ее успешное будущее. Каковы бы ни были условия, какие бы процессы ни шли в компании, при увеличении вливаний в конкретные сферы и переключении внимания на определенные участки работы, требующие особой заботы в моменты роста, необходимо всегда держать в голове простую истину: «Люди — это наше все».

«Никто не готовит компанию к тому, что завтра в ней будет не 30, а 300 человек. Сначала появляются симптомы „болезни роста”, а уже потом с ними начинают бороться»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

За прошлый год руководители департамента по персоналу (слева направо) Марина Дрелинг, Ирина Кобзева и Татьяна Муравьева применили немало новых HR-технологий

ющие требования к внешнему виду салона и продавцов, процедуру общения с клиентами, правила обмена и возврата товаров и т. п.

Чтобы контролировать выполнение стандартов, Dixis использует метод «тайных покупателей», в роли которых выступают сотрудники консалтинговых агентств. На протяжении месяца в один и тот же салон «тайный покупатель» приходит трижды, наблюдает за продавцами, задает вопросы о товарах и услугах. В конце месяца он предоставляет департаменту персонала отзыв в стандартной форме. Здесь вкратце описывается каждый визит (дата, имя и фамилия продавца, что понравилось и что не понравилось в его работе). Продавцу-консультанту выставляется

оценка по 100-балльной шкале с учетом многих критериев — от знания товара до аккуратности и соблюдения требований безопасности. Так, например, в оценочной карте одного из сотрудников Dixis, набравшего за январь 96 баллов, сказано: «Продавец обслужил доброжелательно и грамотно. Чтобы я лучше рассмотрела телефоны, время от времени останавливал для меня „вертушку». Однако продавцу не хватает вежливости. Когда я покидала салон, он оставил мой уход без внимания».

Полученная оценка учитывается при начислении продавцам переменной части зарплаты. По мнению самих представителей департамента персонала, элемент субъективизма при таком методе контроля, безусловно, присутствует. Зато персонал знает: любой клиент может оказаться «тайным покупателем». «Обычно сотруднику салона никогда заниматься распознаванием таких посетителей, — считает Ирина Кобзева. — Хотя в ма-

газинах с невысокой проходимостью „тайного покупателя” можно вычислить. Несмотря на это, метод помогает поддерживать продавцов „в форме”».

**Зарплатные схемы.** Для сотрудников розничных магазинов разделение компенсационного пакета на постоянную и переменную части уже стало обычным делом. В связи с быстрым ростом компании на гибкую систему оплаты труда стали переводить и сотрудников офиса. Так, зарплату представителей департамента развития и эксплуатации с 2003 года разделили на постоянную часть (примерно 60% от прежних выплат за месяц) и переменную, зависящую от того, сколько филиалов каждый сотрудник откроет и насколько качественно он это сделает. Система мотивации коммерческого департамента также претерпела изменения. Здесь переменная часть зарплаты повысилась с 20 до 40%. «При прежних схемах выплаты люди чувствовали себя спо-

койнее, — убеждена госпожа Кобзева. — Многие стали лениться. Если бы мы своевременно не изменили материальную мотивацию, уже в ближайшее время рост компании замедлился бы».

Далеко не всем нововведения понравились. Два сотрудника коммерческого департамента даже ушли в другие фирмы. В Dixis спокойно относятся к таким потерям. По мнению госпожи Кобзевой, с переходом на новую схему среднемесячные выплаты значительной части работников не изменились, а люди при этом стали работать эффективнее.

## К морю за счет фирмы

Стандарты, жесткие схемы контроля и другие элементы формализации неизбежно разрушают неформальную атмосферу, сложившуюся в первые годы существования компании. Создание иерархических структур и удаленных офисов может привести к возникновению контркультур, к неприятию изменений со стороны части сотрудников. Для поддержания корпоративного духа в большой фирме общих вечеринок становится уже недостаточно. Как правило, в растущих компаниях появляются службы внутреннего PR. В Dixis пока такой системы нет, и функции «хранителей очага» до сих пор выполняет руководство. Планируется создание корпоративной электронной газеты, которая собирает все офисы и магазины на «едином информационном пространстве».

«Мы стараемся сохранить „семейный дух” в коллективе, — говорит Олег Семечкин, — просим департамент персонала отслеживать дни рождения и изменения в семьях сотрудников, вовремя поздравляем их. И ежегодно отправляем несколько сотен „лучших людей” на отдых в Египет или Турцию за счет фирмы». **СФ**

Третья ежегодная конференция-выставка

# День карьеры «Секрета фирмы»

лучшие . . . . .  
предложения . . . . .  
о работе . . . . .  
для лучших . . . . .  
выпускников . . . . .  
экономических . . . . .  
вузов . . . . .

**28** мая **2004**

Москва,  
интернет-центр  
CafeMax  
г. на Пятницкой



Приглашаем к участию в конференции компании, заинтересованные  
в подборе лучших молодых специалистов . . . . .

... ИЗ:

- Государственного университета - Высшая школа экономики (**ВШЭ**);
- Государственного университета управления (**ГУУ**);
- Московского государственного института международных отношений (**МГИМО**);
- Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (**МГУ**);
- Московского государственного университета экономики, статистики, информатики (**МЭСИ**);
- Российской экономической академии (**РЭА**);
- Российского государственного гуманитарного университета (**РГГУ**);
- Российского университета дружбы народов (**РУДН**);
- Санкт-Петербургского государственного университета (**СпбГУ**);
- Финансовой академии (**ФА**).

**300** . . . . .

лучших выпускников экономических вузов для работы в вашей компании

Участие в конференции позволит компаниям-работодателям лично познакомиться со студенческой элитой и подобрать новых ценных сотрудников.

В 2002—2003 гг. в Днях карьеры «Секрета фирмы» приняли участие крупнейшие российские и международные компании-работодатели:

Accenture / Coca-Cola HBC Eurasia / IBS / IMS / KPMG / McKinsey & Company / PriceWaterhouseCoopers / Swiss Realty Group  
Банк «Зенит» / «Ингосстрах», МАИР / «М.Видео» / МФ «Поиск» / Банк «Первое Общество Взаимного Кредита» / «Пронто-Москва»  
РАО «ЕЭС России» / «Стин-холдинг», ГК «Топ-Менеджмент Консалт», «ЦентрИнвест МК», «Эконика», «Эрнест энд Янг (СНГ) Лимитед» / и др.

Стоимость пакета  
участника –

**от \$300**

(без учета НДС)

За дополнительной информацией, пожалуйста, обращайтесь по телефонам: (095) 771-6180/81,  
по e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru), регистрация в интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)



Дмитрий Духанин. ТВ

## «Альфа Банк Экспресс» совсем не экспресс

Руководство Альфа-банка недовольно результатами работы своего розничного подразделения «Альфа Банк Экспресс» (АБЭ).

В отставку отправлен глава блока «Розничный бизнес» Мачей Лебковски. Курировать это направление теперь будет Петр Шмид, назначенный в начале февраля СЕО Альфа-банка. Комментируя перестановки, президент Альфа-банка Петр Авен заявил, что Лебковски «не в полной мере реализовал потенциал» АБЭ. Недовольство вызвано потерей клиентов в Москве при их переводе в новые отделения и тем, что по итогам 2003 года Альфа-банк на розничном рынке столицы переместился на третье место, уступив второе Банку Москвы. Примечательно, что ранее свой пост оставил отвечавший за развитие АБЭ начальник управления продуктов и маркетинга Борис Вольпе. В апреле за них последуют два вице-президента Альфа-банка — руководитель рекламного направления Дмитрий Юрцевый и глава пресс-службы Вадим Юрко. Новое место работы Юрко пока неизвестно, а Юрцевый переходит в «НИКой», который активно занимается строительством собственной розничной сети. Так, банк «УралСиб», контролируемый «НИКойлом», открыл в Уфе мини-офисы самообслуживания владельцев пластиковых карт. Весь проект называется «Финансовые витамины», а мини-офисы — «Груша», «Яблоко», «Банан» и т.д. (у «Альфа Банк Экспресс» в конце 2003 года тоже был «фруктовый» проект — «Мандариновое настроение», в рамках которого клиентам раздавали мандарины с логотипом банка). Кроме того, исполнительный директор «НИКойла» Александр Вихров заявил СФ, что к нему, возможно, перейдет еще один вице-президент Альфа-банка Виктор Баранов. Все эти перестановки происходят на фоне слухов о продаже АБЭ. В качестве возможного покупателя называется британский HSBC. «Ранее мы вели переговоры с „Росбанком“, которые ничем не закончились. А недавно поступило предложение от „Альфы“», — рассказал СФ источник в HSBC. По его словам, вопрос сейчас рассматривается в штаб-квартире HSBC. Впрочем, глава «Альфа-групп» Михаил Фридман в интервью «Интерфакс-АФИ» опроверг эту информацию.

### Банкротство клонов

Британская компания PPL

Therapeutics Plc, создавшая клонированную овечку Долли, объявила о своем банкротстве.

КРАХ

PPL, давно уже испытывающая финансовые трудности, рассчитывала прекратить торги на Лондонской фондовой бирже и передать право владения менеджменту, чтобы оставаться на плаву. Но попытка стать частной компанией не удалась. В PPL заявили, что лондонская инвестиционная компания Metage Capital, владеющая 20% акций, отказалась поддержать этот план.

PPL обрела мировую славу в 1997 году, когда исследователям удалось создать клона — овцу Долли. Долли умерла в феврале 2003 года, прожив невероятно долго для клона. Дальнейшие опыты по клонированию PPL проводила над свиньями и коровами, но успеха не достигла. Год назад PPL начала испытывать значительные затруднения после того, как потеряла финансовую поддержку. Немецкая Bayer Biological Products отказалась далее финансировать основной проект — получение из крови свиней лекарства для лечения болезней легких. В июне прошлого года большинство топ-менеджеров британской компании ушло в отставку после объявления об удвоении убытков за полугодие (чистые потери PPL составили \$23,6 млн) в сравнении с аналогичным периодом 2002 года. Сразу после этого инвесторы отказались поддержать последнюю надежду PPL на успех — разработку препарата Fibrin I, который уменьшает кровотечение при хирургических операциях. PPL рассчитывала вывести этот продукт на рынок в 2006 году.

В сентябре прошлого года компания начала распродавать активы и сокращать персонал. Главная ценность PPL, патент на технологию клонирования, был продан американской инвестиционной компании Exeter Life Sciences за \$1,35 млн.

Многие аналитики и ранее сомневались в успехе PPL. Клон овцы позволил привлечь значительные средства для дальнейших разработок, но так и ос-

тался единственным достижением компании.

### «Арбат Престиж» заболел гигантоманией

Парфюмерно-косметическая сеть «Арбат Престиж» закрывает четыре магазина площадью меньше 1 тыс. кв. м, чтобы заменить открыть более масштабные торговые объекты.

Сейчас в сети 14 магазинов. В прошлом году оборот компании составил \$202 млн. Программу изменения структуры «Арбат Престижа» разработала «Тройка Диалог», недавно купившая 40% акций компании. Закрытие небольших магазинов — первый шаг в реструктуризации сети. В дальнейшем планируется продолжить создание вертикально интегрированного холдинга. Этот процесс начался в прошлом году, когда было образовано ОАО «Арбат Престиж» — головная компания холдинга, включающего торгового оператора и владельца недвижимости.

По мнению аналитика Альфа-банка Александра Свинова, стоимость четырех выставленных на продажу помещений может составить \$5–10 млн. Полученные средства «Арбат Престиж» планирует направить на покупку новых магазинов большей площади. В ближайшее время планируется открыть торговую точку площадью 1,4 тыс. кв. м. «Во всем мире идет тенденция к укрупнению бизнеса, — говорит генеральный директор «Арбат Престижа» Владимир Некрасов. — Мы закрываем небольшие магазины, чтобы получить максимум доходов от нашего бизнеса. Это позволит нашей компании быть лидером по эффективности и рентабельности в глобальном плане».

Закрываемые магазины, как заверил источник в «Арбат Престиже», сейчас работают успешно, хоть рентабельность у них и несколько ниже, чем у более крупных точек. По оценке Александра Свинова, в разных магазинах «Арбат Престиж» оборот на кв. м может составлять \$4–10 млн в год. Кстати, опыт работы других российских сетей парфюмерии и косметики показывает, что магазины небольшой площади могут быть не ме-

РЕКОНСТРУКЦИЯ

«АЛЬФА БАНК ЭКСПРЕСС» МОГУТ ПРОДАТЬ | СОЗДАТЕЛЬ КЛОНИРОВАННОЙ ОВЦЫ ДОЛЛИ ОБАНКРОТИЛСЯ | «АРБАТ ПРЕСТИЖ» УКРУПНЯЕТСЯ | БАНК «ИМПЕРИАЛ» ТЕРПЬ УЖЕ ТОЧНО БАНКРОТ | «СЛУЖБА 77» БУДЕТ ТОРГОВАТЬ НЕ ТОЛЬКО ДИСТАНЦИОННО | «АМТЕЛ» И NOKIAN TYRES РАССТАЛИСЬ ОКОНЧАТЕЛЬНО | МУЗЫКАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ ROLLING STONE НАЧНУТ ИЗДАВАТЬ В РОССИИ | «МЕГАФОН» ХОЧЕТ ЗНАТЬ, ГДЕ НАХОДЯТСЯ ЕГО АБОНЕНТЫ



PHOTOPRESS

В поисках максимальной рентабельности «Арбат Престиж» закрывает часть своих магазинов

нее прибыльными, чем крупные. Например, в сети «Л'Этуаль», насчитывающей сегодня 106 магазинов средней площадью 120 кв. м, по оценке экспертов, оборот на квадратный метр составляет порядка \$5–6 млн в год. Однако, по мнению Александра Свинова, переход на единую концепцию ритейлерами вполне оправдан. «Небольшие торговые точки сейчас могут работать вполне успешно. Но целью компании является не сиюминутная выгода: через пять лет конкуренция на рынке усиливается, и объекты небольшой площади в розничной сети с такой концепцией, как у «Арбат Престижа», станут нерентабельны», — считает он. — В таких магазинах покупатели массовой продукции будут ограничены в выборе, в то время как они идут в «Арбат Престиж», чтобы купить сразу много товаров. Поэтому все магазины розничной сети должны быть стандартной площади, чтобы не обманывать

ожидания покупателей». В магазинах «Л'Этуаль», хоть и не расчитанных на большие объемы закупок, так же, как и в «Арбат Престиже», отсутствует салонность, поэтому, полагает Александр Свинов, «Л'Этуаль» со временем будет вынуждена изменить или концепцию, или ассортимент.

## Последняя гастроль «Империала»

«Всемирная история» банка «Империал» закончилась. Попытка реанимировать развалившийся после кризиса 1998 года банк оказалась неудачной.

Арбитражный суд Москвы признал «Империал» банкротом, так как ему оказалось нечем платить по многочисленным долговым обязательствам на общую сумму примерно 4,2 млрд рублей. Формально активы банка составляют 2,237 млрд рублей, однако почти 100% из них составляют выданные еще до 1998 года кредиты, из которых реально можно взыскать не более 316 млн. А стоим

ость имущества «Империала» не превышает 5 млн рублей. Дело о банкротстве было возбуждено по заявлению крупнейших кредиторов — Банка России, компаний «Зарубежнефть» и «Технопромимпорт». И теперь в «Империале» введено конкурсное производство сроком на один год. Конкурсным управляющим назначен Андрей Сергеев, который исполнял те же обязанности в Промадтехбанке. Экс-председатель правления «Империала» Владимир Форосенко отказался прокомментировать СФ судебный процесс, отметив лишь, что «никакого решения еще не видел и делать какие-либо выводы пока рано». До 1998 года «Империал» входил в десятку крупнейших российских банков, среди его акционеров были такие компании, как «Газпром», ЛУКОЙЛ и Сбербанк. Эти же компании были крупнейшими клиентами банка. Однако после кризиса 1998 года почти все средства со счетов банка были выданы в виде кредитов фирмам-однодневкам, а кредиторы «Империала» остались ни с чем.

ПРАВОСУДИЕ

В августе 1998 года ЦБ отозвал у «Империала» лицензию, а в мае 1999 года банк был признан банкротом. Однако по неизвестным причинам он не разделил судьбу своих собратьев по несчастью — «СБС-Агро», Инкомбанка и ОНЭКСИМа. Руководству банка удалось оспорить решение ЦБ в суде, и в июне 1999 года приказ об отзыве лицензии был отменен. После этого «Империал» оказался в странной ситуации — банкрота с лицензией. В 2001 году менеджеры «Империала» заявили, что договорились с крупнейшими акционерами и кредиторами о реструктуризации задолженности, однако выполнить свои обязательства так и не смогли. «Судя по всему, из «Империала» пытались „вытащить“ хоть что-то, но сделать это так и не удалось», — считает начальник аналитического отдела ИК «Финам» Сергей Аринин.

## «Служба 77» сокращает дистанцию

Московский оператор дистанционной торговли «Служба 77» вышла на новый для себя рынок, открыв первый стационарный магазин.

ОСВОЕНИЕ

Компания продала лицензию на использование товарного знака своему тверскому франчайзи «Служба 77» для использования его в названии магазинов. Таким образом московская компания пытается пополнировать свой бранд и одновременно получает крупного клиента для сбыта своей продукции. В прошлом году франшизу приобрели две компании — из Твери и Минска, которые также стали называться «Служба 77». Минская компания будет работать как оператор дистанционной торговли, тверская же займется строительством сети супермаркетов. Площадь первого магазина «Служба 77», открывшегося в Зеленограде, — около 2 тыс. кв. м. В магазине будет продаваться порядка 10 тыс. наименований товаров из тех, которые торгует сейчас «Служба 77» в Москве (ее ассортимент — около 25 тыс. наименований). В супермаркете также будет работать стол заказов, заявку в который можно будет сделать по тел

лефону или через интернет. По словам директора по корпоративному управлению «Службы 77» Павла Щербинина, стоимость среднего заказа составит около 1,5 тыс. рублей. До конца года в Зеленограде появятся шесть супермаркетов новой сети. В дальнейшем супермаркеты «Служба 77» откроются и в городах Подмосковья. Финансирувать создание сети будет тверская «Служба 77». Стоимость проекта не разглашается, однако известно, что открытие магазинов подобной площади обходится примерно в \$1 млн. В Москве «Служба 77» также займется стационарной торговлей, начав в конце этого года открывать «магазины у дома». По словам Щербинина, планируется построить сеть примерно из 120 магазинов площадью 150–200 кв. м.

По мнению гендиректора сети универсамов «Копейка» Сергея Ломакина, сейчас в Подмосковье, в отличие от Москвы, конкуренция слабая, поэтому там магазины «Службы 77» могут быть успешными, но при условии хороших инвестиций. А гендиректор компании MR&D Consulting Виктория Михайлова считает, что марка «Служба 77» сейчас мало известна, поэтому открытие одноименной сети магазинов позволит компании повысить узнаваемость бренда.

## Из союзников в конкуренты

Соучредители совместного предприятия Amtel-Nokian Tyres — российский холдинг «Амтел» и голландское предприятие Nokian Tyres — объявили о разрыве.

**РАЗВОД** Теперь бывшие союзники станут ближайшими конкурентами, каждый из них будет производить в России шины премиум-класса на собственных производственных площадях. Еще месяц назад отрицавшая наличие каких-либо недоразумений во взаимоотношениях с «Амтелем» компания Nokian Tyres объявила, что «начала процесс с целью завершить деятельность Amtel-Nokian Tyres, созданного для продажи шин Nordman». По словам гендиректора российского холдинга Алексея Гуриня, стороны уже обменялись уведомлениями о

Соучредители СП Amtel-Nokian Tyres компаний «Амтел» и Nokian Tyres объявили о разрыве.

**Теперь бывшие союзники станут ближайшими конкурентами. Каждый из них будет производить в России шины премиум-класса.**

«Дальнейшие наши взаимоотношения в качестве партнерства, перекрестного владения или объединения возможны, если на то будет политическая воля, — отметил гендиректор „Амтела“ Алексей Гурин. — Но есть сомнения, что такая воля имеется».

прекращении действия соглашения по совместной работе в рамках СП. Вскоре начнется процедура юридической ликвидации СП. «Амтел», утверждая, что финская компания не выполнила обязательства по контракту, намерен потребовать от Nokian возмещения недополученных средств. «Мы выставили финнам претензию по недоставке оборудования с их стороны на \$2 млн, и каждый месяц эта сумма будет возрастать на \$1 млн», — заявил Гурин. Он уточнил, что выход из СП не означает вражды между двумя компаниями. «Дальнейшие наши взаимоотношения в качестве партнерства, перекрестного владения или объединения возможны, если на то будет политическая воля, — отметил он. — Но есть сомнения, что такая воля имеется». Пока ожидается жесткая конкуренция предприятий за покупа-

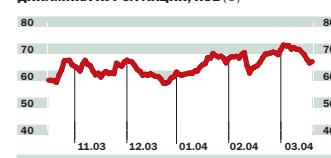
телей шин класса «премиум» на российском рынке. Согласно планам Nokian, в ближайшее время во Всеволожске должно начаться строительство завода по производству шин премиум-класса под брендом Nokian. Первые шины финны рассчитывают выпустить уже во второй половине следующего года. Первоначальный объем производства — 1 млн шин в год, с последующим увеличением до 8 млн. Инвестиции в проект на период 2004–2005 годов составят 52 млн евро.

«Амтел» также в этом году планирует начать строительство подобного завода с производительностью 3 млн шин в год. Его запуск ожидается к 2006 году. Российский холдинг намерен вложить в проект около \$40 млн. Бренд, под которым будут выпускать шины на этом заводе, пока неизвестен. В «Амтеле» обещают сообщить о нем уже в

## NOKIAN TYRES

(на 31.ДЕКАБРЯ 2003)	
ВЫРУЧКА (€ МЛН)	528,7
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ МЛН)	69,6
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (€ МЛН ЕВРО)	47,6
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 16.03.04 (€ МЛН)	694,1

## ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, HSE (€)



апреле. Первоначально предполагалось, что шины будут Nokian, но после разрыва совместного бизнеса с финнами в «Амтеле» начали вести переговоры с другими мировыми производителями.

## Rolling Stone нашел партнера

Один из самых популярных в Америке музыкальных журналов Rolling Stone будет издаваться в России.

**АМБИЦИИ** Партнером издания стал ИД SPN Publishing, выпускающий Inflight Review, Where Moscow, Where St. Petersburg, Russian Mobile, Russian Digital, «Телефон» и «Пятое колесо». «На сегодняшний момент на российском рынке отсутствует национальный музыкальный журнал, — рассказывает директор PR и promotion SPN Publishing Глеб Лашков. — А RS — известный и старейший бренд на данном рынке». Условия лицензи-

В русском Rolling Stone будет меньше life style, чем в его американской версии





онного соглашения SPN и владельца Rolling Stone компании Wenner Media стандартны: сама лицензия достанется российскому партнеру бесплатно, а американский партнер получит процент от дохода с продаж и рекламных поступлений. Точных цифр в SPN Publishing не называют, однако известно, что стандартная ставка составляет 8–10%.

Принцип формирования контента издания традиционен: половина материалов российские, остальные — переводные. Однако у отечественной версии Rolling Stone будут и свои особенности. В последние годы в Америке Rolling Stone все сильнее расширяет тематику, дополняя публикации о музыке life style материалами, посвященными политике или расчитанными на молодежь. В российской версии таких статей будет существенно меньше. Первый номер тиражом 40–50 тыс. выйдет в июне, а к концу года объем издания должен вырасти до 100 тыс. Российская компания намерена инвестировать в проект порядка \$1 млн, вернуть средства в SPN Publishing планируют за счет привлечения рекламодателей категорий «бытовая электроника» и «мобильная связь», уже сотрудничающих с другими журналами ИД. «А в перспективе мы рассчитываем, что с ростом количества легальной продукции на аудиовидео рынке увеличится и количество профильных рекламодателей. Более того, журнал в Европе и Штатах является идеальной площадкой для разнообразной брендовой рекламы (одежды, напитки и т. д.), которая, естественно, будет привлечена нами и в России», — говорит господин Лашков.

Наложенные связи намереваются использовать и для распространения журнала; по словам господина Лашкова, у SPN уже есть предварительная договоренность со всеми крупными розничными сетями. Впрочем, перспективы нового издания вызывают определенные сомнения. Так, осенью 2001 года ИД «Венето» вывел на российский рынок конкурента Rolling Stone — британский New Musical Express (NME). Однако проект оказался

провальным: при заявленном тираже в 50 тыс. аудитория не превышала 25 тыс. В итоге в середине 2003 года отечественное издание закрылось. Сомневаясь в успешности нового продукта, от участия в проекте отказались издательские дома Gameland и «Афиша». «Около полугода назад Wenner Media предлагала нам стать их партнером в России, однако мы сочли проект не слишком перспективным, — говорит главный редактор ИД «Афиша» Илья Осколков-Ценципер. — Учитывая уровень музыкального пиратства у нас в стране, рассчитывать на привлечение профильных для RS рекламодателей не приходится, а делать из RS издание lifestyle вряд ли имеет смысл». Гендиректор TNS Gallup AdFact Руслан Тагиев оценивает перспективы Rolling Stone в России чуть оптимистичнее: «Это нишевое издание, а у таких проектов есть определенный потенциал. Разумеется, известность бренда поможет Rolling Stone набрать некоторую аудиторию, но я не думаю, что ее объем окажется сравнимым с массовыми изданиями».

## «Мегафон» занялся сыском

Абоненты pre-paid тарифов «Лайт» и «Просто тариф» оператора сотовой связи «Мегафон» получили возможность определять местонахождение других клиентов сети.

Новинка вряд ли позволит сотовой компании существенно усилить позиции на рынке. О планах ввести подобную услугу в самое ближайшее время заявили все основные конкуренты «Мегафона». Компания «Соник Дуо», оператор сети «Мегафон», инвестировала в проект «Автоматический определитель местоположения» (АОП) более \$1 млн. Эти средства пошли на покупку оборудования. Рекламировать новую форму обслуживания не собираются, все абоненты pre-paid тарифов уже получили SMS-сообщения о введении новой услуги с правилами подключения к ней. По словам гендиректора компании **Леонида Денисова**,



PHOTOPRESS  
Ни одному офису «Мегафона» теперь не обойтись без крупномасштабной карты

клиентам, сам лишится возможности пользоваться новой формой обслуживания.

После объявления «Мегафоном» о запуске услуги АОП о планах по скорому внедрению подобных проектов сообщили и конкуренты. Компания «Мобильные телесистемы» намерена уже в первой половине текущего года ввести определение местоположения по технологии CGI (точность до 150 метров). Подобные намерения есть и в «Вымпелкоме». Однако, по мнению Романа Прокопова, у «Мегафона» имеется существенное преимущество: «Пока конкуренты будут тестировать услуги, «Мегафон» успеет разработать новые продукты на основе технологии АОП».

Правда, как утверждает аналитик «Атона» Елена Роговина, серьезным недостатком «Мегафона», который не позволяет компании воспользоваться преимуществами оператора, первым внедрившего перспективную новинку, остается худший, чем у МТС и «Вымпелкома», уровень покрытия. «Для московских абонентов по-прежнему одним из приоритетов при выборе оператора мобильной сети является высокий уровень покрытия и качество связи, — считает она. — Поэтому, на мой взгляд, введение подобной услуги не приведет «Мегафон» к существенному увеличению доли рынка». **СФ**

НОВИНКА

## «МЕГАФОН»

(на 31 декабря 2002)

<b>ВЫРУЧКА (млрд руб.)</b>	<b>9,67</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (млрд руб.)</b>	<b>3,61</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (млрд руб.)</b>	<b>2,72</b>

[ПЕРСОНАЛ]

«Лучший менеджер», «лучший продавец», «персона года» — многие сотрудники готовы ставить трудовые рекорды сначала за право получить такое звание, потом — чтобы ему соответствовать. Корпоративные соревнования — один из наиболее эффективных методов стимулирования персонала, позволяющий руководству добиваться от подчиненных необходимого поведения. Только не стоит забывать, что появление этого инструмента в арсенале компании не отменяет других видов мотивации.

— Текст: Наталья ОБУХОВА

## Бюст на фабрике героя

Канувшие в небытие вместе с эпохой СССР социалистические соревнования, похоже, обретают вторую жизнь. Конечно, они претерпели существенные изменения под влиянием исторического момента. Сегодня участие в соревнованиях является личным делом каждого, а поощрение за выдающийся результат бывает куда весомей прежних значков и вымпелов.

Но главные принципы остались прежними. Нематериаль-

ные стимулы — возможность сравнить результат своего труда с достижениями коллег и получить заслуженную похвалу руководства в присутствии коллектива — зачастую способны мотивировать сильнее, чем денежные премии.

### Наша цель

Соревнование в коллективе — универсальный инструмент, позволяющий при необходимости одновременно решить сразу несколько задач.

В ФК «НИКойл» конкурс на звание «Лучший сотрудник» (по номинациям «Лучший по работе с клиентами», «Наибольший вклад в развитие бизнеса», «Наибольший вклад в обеспечение бизнеса», «Лучшая идея года» и «Лучший менеджер года») проводится с 2000 года. И, как утверждают в компании, стабильный рост числа желающих поучаствовать — лучшее доказательство его мотивационности.

«Учреждая это мероприятие, мы ставили перед собой цель поощрить именно рядовых сотрудников, — отмечает **Алла Стадник**, исполнительный директор по персоналу ФК «НИКойл». — В положении о конкурсе особо отмечено, что представители высшего менеджмента имеют право выдвигаться на конкурс только в номинации „Лучший менеджер года“».

Дополнительная мотивация персонала, и, как следст-



## Соревнуясь друг с другом, сотрудники или целые подразделения компании оказываются участниками общего процесса



АЛЕКСАНДР ВАСИН

вие, повышение производительности труда и рост профессиональных навыков — классическое назначение корпоративных соревнований. В московской розничной сети SPAR (работающей под управлением холдинга «Марта») ежемесячный конкурс продавцов на соответствие корпоративным стандартам (знание ассортимента, уровень обслуживания, дисциплина, внешний вид) считается одним из основных способов поддержания и повышения качества обслуживания. «Сотрудники знают, что руководство способно оценить и отметить их труд, и это очень важный стимул», — говорит **Инесса Бажена**, HR-директор компании «Марта».

Вдохновляя персонал на подвиги, руководство может сделать коллектив более сплоченным. Особенно актуальна эта задача для крупных территориально распределенных компаний, где сотрудники одного филиала часто не имеют понятия о том,

чем живут их коллеги в других структурных отделениях. Соревнуясь друг с другом, работники или целые подразделения фирмы становятся участниками общего процесса. Алла Стадник: *«Объединение корпоративных культур при слиянии компаний нередко является серьезной проблемой. Поэтому, когда в 2002 году мы начали процесс интеграции с Автобанком и страховой компанией ПСК, было принято решение распространить наш конкурс и на новые структуры корпорации — и он стал важным объединяющим фактором»*.

«Соревнования и конкурсы могут оказаться очень эффективными в момент, когда корпорация нуждается в новых идеях и нестандартных бизнес-решениях», — уверена **Татьяна Тарелкина**, консультант компании „Аксима: консультирование, исследования, тренинги“.— По этому пути, например, пошла одна изательская фирма. Открывая новое направление бизнеса,

руководство компании учредило приз за самые интересные предложения по его развитию. По итогам конкурса менеджмент не только получил свежие идеи, но и выделил пул рационализаторов, на которых смог положиться при разработке и постановке нового направления».

Действительно, выдвижение перспективных, инициативных кадров — еще одна задача, которую можно решать

при помощи такого рода мероприятий. Традиционно для оценки личностных и профессиональных качеств сотрудников используется процедура ассесмента, но соревнование, по мнению госпожи Тарелкиной, более естественная среда для раскрытия потенциала людей: наличие элемента игры позволяет забыть о факте оценки.

### Игры для взрослых

В то же время проведение корпоративных соревнований — процедура, необходимая отнюдь не всем и не всегда. Вряд ли имеет смысл устраивать конкурсы в тех сферах деятельности, где трудовой процесс жестко регламентирован и сокращение времени на выполнение работы приведет к ухудшению результата. Не рекомендовано проведение соревнований и компаниям с «агрессивной» корпоративной культурой — высока вероятность, что стремление переиграть коллег возобладает над желанием вместе добиваться общей цели.

На этапе становления бизнеса и в последующий период «механизации», когда на первый план выходят задачи по отладке системы, в дополнительном стимулировании кадров особой нужды нет, отмечает Татьяна Тарелкина. Мотив соревновательности становится востребованным по-

**АНХ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ**  
**И Б Д А**   
Ассоциация выпускников ШМБ МГИМО -  
ИБДА АНХ приглашает слушателей,  
студентов и выпускников на  
**День Рождения**  
26 марта 2004 г. в 17.00  
**www.ibs-m.ru**  
Лицензия №24Г-1766  
от 10.04.02

## Проведение корпоративных соревнований — процедура, необходимая отнюдь не всем и не всегда



Сергей Литовченко,  
исполнительный  
директор Ассоциации  
менеджеров

### «Состязание — это лишь вариант материального поощрения»

— Чем выше поднимается компания, тем больше ее руководство должно быть заинтересовано в выработке системы, которая мотивирует сотрудников к дальнейшей работе и профессиональному росту. Многие российские компании применяют специальные программы — обучающие семинары, тренинги и стажировки, повышающие профессиональный уровень сотрудников. Но если внимательно разобраться в самой структуре организации подобных мероприятий, то станет ясно: все они в большей или меньшей степени построены на конкурсной основе — это и отбор, и выплата дополнительной стипендии во время обучения, и аттестация сотрудников. Кстати, именно компании, включившие в свою стратегию развития человеческих ресурсов такие обучающие программы, считаются наиболее привлекательными и перспективными работодателями.

В качестве одного из инструментов морального мотивирования персонала в компаниях могут быть разработаны специальные пакеты конкурсных программ, которые будут проводиться среди сотрудников для повышения интереса к совместной деятельности, цель которой — успешный имидж компании. Однако не следует забывать, что любой конкурс состоит из трех частей: собственно соревнования, определения победителей и их награждения. Поэтому организация мероприятий состязательного характера, как правило, представляет собой лишь иной формальный вариант материального поощрения, в котором участники конкурса так или иначе заинтересованы, — премии, путевки, поездки и т. д.

Конкурс сам по себе не может стать мотивирующим фактором, поскольку участие в нем стимулируется, в свою очередь, конечным результатом. Значит, разрабатывая концепцию конкурсных мероприятий внутри организации, нужно учитывать интересы и участников, и организаторов, то есть руководства компании. Вовлекая персонал в такое состязание, необходимо отталкиваться от цели, которая важна для его участников, — получение призов, премий и т. д., то есть видеть в этом материальный инструмент моральной мотивации. Что же касается устроителей конкурса, то их приоритетной областью является сама форма проведения мероприятия, максимально отвечающая запросам руководства и его целям: отбору перспективных сотрудников, выявлению слабых точек в командной работе, определению возможных путей развития кадрового состава и продвижения компании «в общей структуре деловых отношений».

зднее — в периоды «внутреннего предпринимательства» и «тотального качества», когда возникает необходимость оптимизировать существующие процессы.

Чаще всего соревнования проводятся в тех сферах деятельности, где результат труда можно легко измерить и где он во многом зависит от отношения сотрудника к своей работе. Считается, например, что «капиталистическое соревнование» держит «в тонусе» торговых представителей, менеджеров по продажам и т. п.

Вместе с тем поддающиеся исчислению показатели не всегда являются определяющими для конкретного бизнеса. К тому же в различные моменты для компании могут быть важны разные показатели эффективности. Нередко при сравнении результатов деятельности сотрудников или подразделений приходится учитывать целый комплекс факторов. Так, в ходе соревнования в лесопромышленной корпорации «Илим Палл» оценивается выполнение плана, уровень производственных затрат, соблюдение удельных норм расхода сырья — всего более

20 параметров. Елена Пец, заместитель управляющего директора «Илим Палл» по кадровым ресурсам: Для нас победителем является не тот, кто способен поставить рекорд в «рыбке». На каждом предприятии существует практика ежедневной обработки результатов по всем значимым показателям, и в «личном зачете» побеждают действительно лучшие работники.

Нетривиальная задача — разработать критерии сравнения результатов труда для работников, не имеющих отношения к производству и продажам. В компании Verysell на звание «Персона года» могут претендовать не только представители коммерческого отдела, но и персонал других подразделений — здесь лучшие сотрудники определяются по таким критериям, как оперативность и качество взаимодействия с коллегами. Оксана Закирова, руководитель отдела по работе с персоналом Verysell: Представители функциональных подразделений, может быть, и не участвуют напрямую в прибыли фирмы, однако от них во многом зависит эффективность работы менед-



АЛЕКСАНДР ВАСИН



## Если возникнут подозрения, что итоги соревнования подводятся субъективно, высока вероятность локальных конфликтов. В лучшем случае мероприятие просто проигнорируют

жеров по продажам. То же самое касается и обслуживающего персонала — сотрудникам этого уровня также важно знать, что компания ценит их вклад в общее дело.

### Правила раздачи слов

Прежде чем объявить соревнование, руководству необходимо подумать не только о том, во сколько обойдется приз победителю. Чтобы сотрудники смогли показать высокие результаты, компания должна обеспечить их необходимыми для этого ресурсами, отмечает Елена Пец.

Требуется заранее проработать все формальности — состав экспертного совета, порядок проведения мероприятия, список номинаций. Стремление стать лучшим может исчезнуть быстрее, чем возникло, если не будут строго прописаны критерии оценки претендентов. Если возникнут подозрения, что итоги соревнования подводятся субъективно, высока вероятность локальных конфликтов. В лучшем случае мероприятие просто проигнорируют.

Как отмечают специалисты, полностью изжить сомнения в справедливости распределения призов почти невозможно. Но минимизировать их реально — с помощью формализации, прозрачности и жесткого соблюдения всех процедур. В «НИКойле» претенденты на звание лучшего сотрудника вначале проходят формальный отбор: к участию в конкурсе допускаются лишь те, кто получил достаточно высокий рейтинг по результатам комплексной оценки персонала (performance appraisal). Далее конкурсная комиссия проводит открытый отборочный тур, за которым следует последний этап — тайное голосование.

Грамотное PR-сопровождение мероприятия — непременное условие успеха. Татья-

на Тарелкина: Люди должны знать правила игры. Критерии оценки, ее способы, сроки проведения акции, в каком виде и каким образом должен быть представлен проект, какие решения могут быть приняты по результатам конкурса — все эти моменты должны быть в подобности доведены до коллектива. И конечно, люди должны знать, что игра стоит свеч, что приз стоит того, чтобы за него побороться.

Разъяснительная работа должна вестись не только среди рядовых сотрудников. Отдельную «тренировку» необходимо провести и для команды менеджеров. «Достижения сотрудника — во многом заслуга его руководителя, — говорит Оксана Закирова. — Если нет объективной оценки человека в течение года, помочь в преодолении сложностей и ежедневной мотивации, в организации конкурса просто не будет смысла. Без постоянной работы управления по персоналу с менеджментом фирмы система не будет работать».

Сотрудники компании должны понимать, ради чего в конечном счете все затевается. Алла Стадник: Если затевать подобную акцию на пустом месте, она не сработает. Мероприятие должно соответствовать целям, зафиксированным в корпоративном кодексе фирмы. А его организация — это часть общей работы по развитию корпоративной культуры. Достаточно отметить, что все наши номинации взяты не с потолка, они непосредственно связаны с нашими корпоративными ценностями. Так, за результативность бизнеса, рост финансовых показателей мы поощляем «Лучшего по работе с клиентами». А «Лучшая идея» — отражение такой важной для компании компетенции, как инновационность.

### Сделать праздник

Последний этап — подведение итогов и награждение победителей — должен стать праздником независимо от того, вручаются ли финалистам почетные грамоты или ключи от автомобиля. Масштаб приза в данном случае имеет второстепенное значение — на первый план выходит факт публичного признания заслуг человека. Поэтому церемонию награждения обычно стартуются приурочить к традиционным корпоративным мероприятиям — собранию трудового коллектива, годовщине компании и т. п.

Что касается размера и характера приза, то это решение, конечно, зависит от возможностей компании. При этом надо помнить, что ценный подарок, или, например,

оплаченная фирмой туристическая поездка могут вызвать на порядок больше позитивных эмоций, чем даже более солидный денежный приз.

Подобное не чисто денежное вознаграждение может стать дополнительной иллюстрацией корпоративной философии: так, поощряя выдающегося сотрудника семейным путешествием, компания демонстрирует уважение к семейным ценностям. А вполне понятное желание победителя поведать коллегам о полученных на отдыхе впечатлениях служит удачным поводом для организации обязательного после таких мероприятий «пиар-выхода» в корпоративных средствах массовой информации. 

**Тел. 101-4188**

**www.mirbis.ru**

**Стратегия  
Лидерство  
Профессионализм**



**День  
открытых дверей  
13 марта  
в 11.30**

**Институт МИРБИС  
МВА**

Форма обучения: вечерняя, модульная  
По окончании:

Государственный диплом МВА,  
Diploma of MBA of LondonMet

**Executive MBA**

Форма обучения: модульная  
(занятия 2 раза в месяц  
в пятн. с 18.30 до 21.30,  
в субб. с 9.00 до 17.00 в течение 2-х лет)  
По окончании:

Государственный диплом МВА

**\*Консультационный центр**

**\*Британская программа Магистра (MA HRS)**

«Стратегии управления человеческими ресурсами»

**\*Корпоративные программы, тренинги**

**\*Аспирантура**

**\*Центр трудоустройства и развития карьеры**

## Три подхода к дистрибуции



ВЫБОР СИСТЕМЫ ДИСТРИБУЦИИ — СОЗДАНИЕ В КОМПАНИИ СОБСТВЕННОГО МОЩНОГО ОТДЕЛА ПРОДАЖ, РАБОТА С ЭКСКЛЮЗИВНЫМ «ПРИДВОРНЫМ» ДИСТРИБУТОРОМ ИЛИ С БОЛЬШИМ ЧИСЛОМ НЕЗАВИСИМЫХ ПАРТНЕРОВ — ЗАВИСИТ ОТ ОБЪЕМА БИЗНЕСА И СТЕПЕНИ НЕОБХОДИМОГО КОНТРОЛЯ НАД СБЫТОМ. СОТРУДНИЧАТЬ СО СТОРОННИМ ДИСТРИБУТОРОМ И ПРИ ЭТОМ ПОЛНОСТЬЮ ЕГО КОНТРОЛИРОВАТЬ ИМЕЕТ СМЫСЛ ТОЛЬКО ПРИ ПРОДАЖЕ МАССОВОГО ТОВАРА В НАЦИОНАЛЬНЫХ МАСШТАБАХ. — **Текст: Павел Куликов**

Когда производитель продвигает бренд, стоимость служит потребителю «маяком» для принятия решения о покупке. Он как бы сравнивает цену и ценность товара. Если их соотношение покажется покупателю приемлемым, он проголосует за данный продукт кошельком. Если товар позиционируется как недорогой, но в рознице присутствует по слишком высокой цене — потребитель не просто откажется от покупки, но и будет неправильно воспринимать марку, в раскрутку которой, возможно, вложены немалые средства. Если розничная цена, наоборот, занижена, товар нередко воспринимается как испорченный.

Кроме цены, восприятие бренда зависит от того, в каких розничных точках его можно повстречать. Производителю непременно хочется, чтобы его товары присутствовали в местах обитания целевой аудитории. И не только в имиджевых целях. К примеру, производителю премиального алкоголя едва ли имеет смысл бороться за место на витрине чебуречной. Любая борьба за место в рознице стоит денег, а ее результат может оказаться для компании ничтожным.



ДАРЬЯ КАРАУЛНИК

Итак, на продвижение товара и его восприятие потребителем большое влияние оказывают цена и место продажи. Когда производитель не просто сбывает товар, но создает развитую, целостную систему дистрибуции — он может захотеть взять эти параметры под свой контроль. В других случаях это оказывается неразумным.

На потребительском рынке разные компании отдают предпочтение различным схемам дистрибуции, благодаря которым товары оказываются в нужном месте и по нужной цене. Наиболее популярны три модели: развитие собственного отдела розничных продаж, эксклюзивная прямая доставка (ЭПД), сотрудничество с независимыми дистрибуторами.

### Дилеров разделали под орех

Известно, что крупные розничные сети стремятся игнорировать дистрибуторов и работать напрямую с отделом продаж производителя. Как правило, основная функция собственного отдела продаж фирм, выпускающих потребительские бренды, именно такова — доставить товар на полки розничных гигантов. Московская ореховая компания поступила иначе. Полномочия отдела продаж были расширены. Ему поручили заниматься прямыми поставками во все крупные розничные точки московского региона. Таким образом компания собственными силами обеспечила 30-процентное покрытие столичного рынка по объему продукции. После этого вопрос контроля над розничными ценами разрешился просто. С дистрибуторами заключают договор, по которому они получают товар с более низкой стоимостью по сравнению с той, которой оперирует их отдел продаж. Разница между этими двумя суммами составляет прибыль перепродающего. Завышать цену дистрибуторы не имеют возможности —

## Производителю премиального алкоголя едва ли имеет смысл бороться за место на витрине чебуречной



расценки отдела продаж Московской ореховой компании широко известны на рынке, и клиентская база зарвавшегося оптовика сразу начинает редеть. Таким образом, компания добилась более или менее «ровного» ценового уровня на свою продукцию в Москве.

Описанная схема имеет свои недостатки. Не стоит забывать, что основная задача производителя заключается вовсе не в дистрибуции. «Чтобы заниматься дистрибуцией эффективно, нужно иметь уникальные навыки и технологии, — категорично заявляет генеральный директор группы компаний „Юнэкт“ **Дмитрий Сухобрусов**. — Этот бизнес связан с обслуживанием большого количества клиентов, с которыми работают специально натренированные, обученные сотрудники. Это системы учета, контроля и управления товарным и денежным движением. По логике, производитель такими вещами заниматься не должен. Чаще всего необходимые финансовые и человеческие ресурсы компании просто не может высвободить из производства, к тому же построение с

нуля непрофильного бизнеса — дело непростое. Поэтому обычно собственный отдел продаж занимается прямыми поставками в масштабах одного региона. Данный вариант — для компаний, стремящейся к лидерству лишь в одном конкретном регионе».

Московской ореховой компании не удается контролировать наличие продукта в ряде целевых сегментов розницы. Причина не только в недостатке финансовых и человеческих ресурсов, но и в специфике снэкового рынка. По словам руководителя отдела розничных продаж Московской ореховой компании **Дмитрия Филина**, здесь приходится иметь дело с «непрозрачными» дистрибуторами. Эти «темные лошадки» имеют наложенные связи с торговцами, для которых партнерство с отделом продаж компании или с эксклюзивным дистрибутором невыгодно или невозможно. «Существуют различные точки, доступ к которым затруднен, и не каждый может договориться с их владельцами о поставках, — рассказывает Дмитрий Филин. — Это, скажем, магазины на тер-

ритории министерств, ведомств, режимных предприятий и учреждений».

К «сложным» каналам сбыта относятся и предприятия сегмента HoReCa: отели, комбинаты питания, рестораны, кафетерии. Работать с ними напрямую производителю бывает невыгодно: в каждую конкретную точку поставляются небольшие партии товара. Сотрудничество с мелкими дистрибуторами, обладающими связями в HoReCa — единственный выход из положения. «Их много, и всех контролировать невозможно. Мы не знаем, по каким ценам туда поставляется наш продукт, где он присутствует, а где нет, — объясняет Филин. — И с подобным положением дел приходится мириться, потому что в сумме в HoReCa реализуются довольно внушительные объемы».

### Прямая эксклюзивная

На западных рынках потребительских товаров компании нередко отдают дистрибуцию на аутсорсинг одному эксклюзивному партнеру или узкому кругу «приближенных» компаний. Эти «придворные по-

ставщики» становятся единственным звеном между складом производителя и прилавком, напрямую обслуживая розничные каналы, необходимые компании-заказчику. Такая схема носит название ЭПД — эксклюзивная прямая доставка. В России эта дорогостоящая технология используется в основном гигантами табачной индустрии. Первой успешно внедрила ЭПД в нашей стране фирма «БАТ Россия» с помощью своих партнеров СНС и «Тюсом».

«В результате внедрения ЭПД в Москве компания добилась лидерства на столичном рынке, — говорит **Владимир Аксенов**, директор по корпоративным отношениям „БАТ Россия“. — Следующим этапом стал перенос технологии в регионы. В настоящее время „БАТ Россия“ опережает конкурентов в таких городах как Москва, Екатеринбург, Новосибирск, Саратов, Пермь, Самара, Тюмень и Ижевск. Благодаря ЭПД доля рынка выросла на 4,5% за два года».

О том, какие преимущества дает крупному производителю внедрение ЭПД, рассказывает Дмитрий Сухобрусов (группа

### Дистанционное управление

Как контролировать розничную цену товара, воздействуя на дистрибуторов? Эта проблема в равной мере волнует топ-менеджмент компаний-производителей и видных экономистов-теоретиков. Собственное исследование на этот счет провел Игорь Липсиц, доктор экономических наук, ординарный профессор, заведующий кафедрой экономики фирмы Высшей школы экономики. В кратком пересказе его советы выглядят так.

### СПОСОБЫ БОРЬБЫ С ЗАНИЖЕНИЕМ ЦЕН КОНЕЧНЫХ ПРОДАЖ:

1. Если фирма способна контролировать весь объем поставок своего товара на рынок, то ей стоит вообще отказаться от партнерства с оптовиками, не соблюдающими ценовую политику.
2. В случае, когда фирма не контролирует весь объем поставок своего товара, нужно сократить торговую скидку, чтобы лишить нерадивых дилеров возможности понижать цены. Пытаясь уменьшить цены, дистрибутор станет работать себе в убыток.
3. Еще один вариант для фирмы, не контролирующей весь объем поставок своего товара, — заключение с лояльными дистрибуторами своеобразных договоров. На их основании компания дает дистрибуторам разрешение снизить цены, в случае если партнеры пожалуются на вялость продаж. Более того, дистрибуторы по-

лучат дополнительную скидку, нивелирующую связанные с понижением цены потери прибыли. Это делается для того, чтобы цены не опускались вероломно, без согласия производителя.

### СПОСОБЫ БОРЬБЫ С ЗАВЫШЕНИЕМ ЦЕН КОНЕЧНЫХ ПРОДАЖ:

1. Искусственное обострение конкуренции между дистрибуторами. Красноречивый пример — компания «1С», организовавшая в среде своих дистрибуторов систему взаимного контроля. Если дилер сообщает в центральный офис о том, что в его городе другой дилер «1С» необоснованно поднимает цены, он получает скидку. А нарушителя могут лишить партнерского соглашения, тем самым расчистив дорогу «доносчику». Этот вариант подходит для ходовых товаров и товаров с известным брендом.
2. Проведение широкой рекламной кампании с указанием рекомендуемых цен конечной продажи. Данный подход повышает осведомленность покупателей о ценах. Продавцы воздерживаются от слишком большого их завышения, опасаясь конфликтов с потребителями или переключения клиентов на покупку в других магазинах с «более справедливыми» ценами.
3. Нанесение на упаковку товара информации о рекомендуемом уровне цен.
4. Вертикальная интеграция — создание собственной сбытовой сети, оптовой или розничной.



## Не стоит забывать, что основная задача производителя заключается вовсе не в дистрибуции



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Дмитрий Сухобрусов, «Юнэкт»:  
«Чтобы заниматься дистрибуцией эффективно, нужно иметь уникальные навыки и технологии. Собственный отдел продаж — это вариант для компаний, стремящейся к лидерству лишь в одном конкретном регионе»

«Юнэкт» вскоре планирует заняться эксклюзивной доставкой для другого табачного гиганта — JTI: «Большинство российских производителей требует от дистрибуторов

лишь одного — объемов. И в зависимости от их величины предоставляет скидку. Но это бред, пережиток эпохи дефицита. Важная цель современной системы дистрибуции — возможность решать маркетинговые задачи и экономить на добавленных стоимостях и издержках».

При использовании ЭПД дистрибутор не зарабатывает на марже, а финансируется компанией-заказчиком. Это дает возможность четко пози-

ционировать продукт в нужном ценовом сегменте. Следующее преимущество ЭПД — доставка товара исключительно в торговые точки, близкие маркетинговой стратегии компании. Наконец, ЭПД позволяет производителю получать оперативные данные о сбыте в рознице. К примеру, табачные компании на основе точных данных о продажах рассчитывают, сколько табака нужно посигарить, отправить на производство, какие сигареты из него изготавливать и где это производство будет располагаться.

Главный минус ЭПД — дороговизна самой системы. Производителю фактически приходится держать эксклюзивного дистрибутора на изживании. Это оправдано лишь в случае, когда компания занимается производством быстрообороталяемого товара в национальных масштабах. Но существует риск остаться «на бобах» в случае, если эксклюзивный дистрибутор вдруг захочет разорвать партнерские отношения.

Директор информационно-аналитической службы ассоциации табачных дистрибуторов «Грандтабак» **Виктор Стефашин** объясняет непопулярность ЭПД среди российских компаний еще и тем, что дистрибуторов, способных обеспечить прямую доставку в национальном масштабе, в нашей стране единицы.

### Дистрибуция по-русски

Ну, а те производители, которые не стремятся активно развивать собственный отдел продаж и не считают ЭПД приемлемым для своего бизнеса, сотрудничают с реселлерами по классической схеме. «Одним из наших партнеров является дистрибуторское отделение „Вимм-Биль-Данн“, — рассказывает Тимофей Садырин, заместитель генерального директора по стратегическому развитию компании „Скит“.— Они дополняют свою и без

того широкую ассортиментную матрицу товарами других производителей. Магазинам выгоднее работать с „Вимм-Биль-Данн“, чем непосредственно с нами. Если бы мы сами поставляли в торговую точку свой майонез, то не могли бы предоставить серьезную скидку — в больших количествах этот продукт магазину ни к чему. Приобретая целый набор товаров (йогурты, сыры, молоко, майонезы и т. д.), магазин получает значительную скидку за счет объемов».

При этом менеджеры «Скит» все-таки стремятся проконтролировать, чтобы их товар оказался в нужном розничном сегменте по нужной цене, за счет щадительного отбора оптовиков и заключения с ними партнерских программ. Полгода назад эта компания начала реструктуризацию системы дистрибуции.

По мнению господина Садырина, в России не только сложно внедрить конкретную схему, но и не легко вообще перевести дистрибуторов на работу по четко очерченным правилам. В дистрибуторском пуле «Скит» постепенно происходит «естественный отбор»: лояльные поощряются, «непослушные» отсеиваются. «Партнер, выполняющий правила игры, получает бонусы, — рассказывает Тимофей Садырин.— Кроме того, когда утром к заводу подъезжают машины данных дистрибуторов, они обслуживаются среди первых. Это важный момент, потому что спрос на нашу продукцию велик, и майонеза иногда на всех не хватает».

По словам аналитика компании BKG **Риммы Чайниковой**, контролировать ценовую политику и каналы сбыта целой армии разношерстных дилеров, как это делает «Скит», непросто. Но такая тактика наименее затратна, а потому наиболее популярна среди производителей. **СФ**

# УТРО на РБК-ТВ

Телеканал РБК-ТВ – это первое и единственное российское деловое телевидение. Бизнес-канал начал вещать в сентябре 2003 года. Сегодня его аудитория – 12 миллионов человек, программы канала смотрят в семнадцати регионах России.

В эфире: Пн-Пт 7:00-9:30

Телеканал РБК-ТВ освещает важнейшие экономические, финансовые и политические события. Ежедневно и круглосуточно в его эфире: новости компаний и отраслей промышленности, ход торгов на российских и зарубежных площадках, комментарии экспертов, интервью с ведущими политиками и бизнесменами, а также специальные программы, посвященные актуальным проблемам российского бизнеса, и научно-просветительские фильмы.

«Утро делового человека» – это блок утренних программ, с которых начинается вещание РБК-ТВ по будням. Это деловая информация, вводящая в курс текущих событий.

- 12 млн** россиян подключены к телеканалу РБК-ТВ
- 60%** российских бизнесменов начинают день с РБК-ТВ
- 100%** информации для бизнеса

Лицензия ТВ №7490 от 18.07.03, Мин. РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций

ВСЯ НЕОБХОДИМАЯ  
ИНФОРМАЦИЯ ПЕРЕД  
НАЧАЛОМ РАБОЧЕГО ДНЯ

Финансовые и политические новости

Рынки: ход торгов

Обзор деловой прессы

Автоновости

Бизнес-стиль

C-news: мир высоких технологий

Афиша



бизнес-школа



АННА МУЗЫКА

[УЧЕБНЫЙ КУРС]

## Союз бывших

Для любой западной бизнес-школы клуб выпускников является одной из важнейших структур. Выпускники налаживают через нее деловые контакты, реализуют совместные проекты, помогают друг другу в поиске работы. В российских школах бизнеса такие сообщества развиты пока очень слабо, хотя польза от них очевидна. Исправление ситуации — скорее всего, вопрос ближайшего будущего.

— Текст: Екатерина КРОТОВА

## Студенты бизнес-школ постоянно общаются с выпускниками: узнают больше об их компаниях, предлагают себя в качестве практикантов, спрашивают совета



### Клубная культура

Выпускнику английской бизнес-школы Cranfield Константину Фокину как-то понадобилась консультация по его проекту. В три часа ночи он отправил e-mail одному из тех, кто закончил Cranfield раньше. Через 15 минут был получен ответ: «Сегодня не успею, давайте созвонимся завтра».

Многие абитуриенты, выбирая бизнес-школу на Западе, обращают внимание на наличие разветвленной базы выпускников — по сути, это будущие деловые контакты. Один менеджер рассказал корреспонденту **СФ**, что его в свое время приняли в Harvard и Stanford. Он выбрал первую школу только потому, что у нее больше сеть выпускников. В поисковой системе компьютерной базы выпускников можно задать любые параметры: найти людей, работающих в определенной стране или компании, и связаться с ними. В базе MBA Kellogg около 40 тыс. человек, Wharton — свыше 30 тыс.

После поступления студент получает доступ к электронным адресам выпускников.

Если обратиться к ним за помощью, в 99% случаев они хотя бы ответят. **Зоя Зайцева**, исполнительный директор MBA Consult: *«Попадая в бизнес-школы, студенты начинают общаться с выпускниками: узнавать больше об их компаниях, предлагать себя в качестве практикантов, советоваться. Сейчас, в связи с проблемами на мировом рынке труда, эти контакты особенно актуальны. Многие студенты надеются найти работу через «старших товарищей».*

В задачи клубов выпускников (Alumni Club), помимо создания полной базы всех, кто когда-либо учился в школе, входит рассылка новостей, организация семинаров, лекций и встреч бывших студентов. Kellogg, например, устраивает такие «съезды» раз в два месяца. Wharton в нынешнем году впервые проведет встречу своих выпускников в Москве. Ожидается, что на нее приедет 350 — 400 человек из-за границы и около ста работающих в России. Первый день будет посвящен общению «своих», на второй профессора Wharton прочтут лекции для «друзей школы» — в данном случае российских бизнесменов.

В России такое «клубное» движение пока только зарождается. И в этом больше преуспевают российские вузы, нежели бизнес-школы. Так, пользуются известностью клубы выпускников МФТИ, МИФИ, МГУ. На экономическом факультете МГУ целых три сообщества выпускников: независимая от факультета e-Alumni, Ассоциация выпускников непосредственно при факультете и Клуб выпускников экономфака, объединяющий таких известных людей, как Александр Шохин, Сергей Дубинин и др. Важная часть работы e-Alumni — помогать выпускникам в трудоустройстве. В этом вопросе она тесно сотрудничает с факультетом, однако проводит много мероприятий и самостоятельно. Самым заметным из них

стал прошлогодний День карьеры «Недостающее звено». Впервые он был проведен как в западных вузах и бизнес-школах — по принципу on-campus recruiting. Анкеты выпускников передали работодателям. Затем для каждого студента составили график собеседований с компаниями, которые его выбрали.

Кроме того, много вакансий представлено на закрытом сайте e-Alumni. **Денис Каминский**, директор по маркетингу ВКГ и партнер Сообщества выпускников экономфака, говорит, что, начиная с 2001 года, с их помощью устроилось более 200 человек.

### На начальном этапе

Клубам выпускников при российских бизнес-школах до западных пока далеко: сообщества, которые всерьез чем-то занимаются, — единицы. Поэтому те, кто собирается получать MBA в России, при выборе школы редко обращают внимание на отсутствие или наличие такой структуры. Но некоторые школы уже начинают понимать, что активно действующий клуб выпускников может стать реальным конкурентным преимуществом.

Первое такое сообщество было создано осенью 1990 года — основатель Школы международного бизнеса МГИМО **Андрей Мануковский** привез эту идею из очередной поездки в Европу. Любопытно, что самая первая группа слушателей тогда еще не закончила обучение, поэтому как таковых выпускников у школы не было. Через несколько лет, когда школа переехала в АНХ и была переименована в Институт бизнеса и делового администрирования, клуб стал инициатором создания Ассоциации выпускников ИБДА. Ассоциация имеет сложную структуру: сюда входят клубы, созданные выпускниками разных групп, а также отдельные слушатели.

В некоторых школах клубы сейчас только создаются (например, MBA Kingston). В этом году собирается открывать клуб выпускников и Высшая школа менеджмента ГУ-ВШЭ. «Создание такой структуры — вещь важная, — говорит **Сергей Филонович**, декан ВШМ ГУ-ВШЭ. — В апреле мы получим новое помещение для школы, и часть его планируем отдать выпускникам. Мы выделили специального человека, который будет заниматься организационными моментами, сейчас он составляет базу. Слушатели программы EMBA просто потребовали создания клуба с платным членством. Встречи выпускников — это интеллектуальная тусовка. Нашим менеджерам — и „топам“, и среднему звену — очень не хватает просто интересного общения. Даже завязывание деловых отношений не всегда играет главную роль».

В настоящее время сложности у наших клубов вызывает даже составление полноценных баз слушателей. Как правило, в них содержится информация лишь о малой части выпускников. Например, в единой базе данных Международного института менеджмента ЛИНК сейчас около 1 тыс. человек



## В западных бизнес-школах каждый слушатель получает электронный адрес «на всю оставшуюся жизнь»

(всего у бизнес-школы более 50 тыс. выпускников), ИБДА — 4 тыс. человек (всего должно быть 40 тыс.), у ИМИСП — информация о 3 тыс. из 10 тыс. выпускников.

**Галина Дмитриева**, исполнительный директор Ассоциации выпускников ИБДА, рассказывает, что при каждой рассылке писем по выпускникам часть писем возвращается. Люди меняют места работы, жительства, и общение с ними прекращается до тех пор, пока они сами не дадут о себе знать. В западных бизнес-школах проблема решается просто: каждый слушатель получает электронный адрес «на всю оставшуюся жизнь». На этот адрес школа отправляет информацию обо всех событиях, и он записан в базе, доступ к которой имеется у всех закончивших школу.

### В образовательных целях

Одна из задач клубов выпускников — помочь в трудоустройстве. Например, через закрытый сайт выпускников ИБДА каждый год устраивается как минимум 40–50 человек. А **Олег Воробьев**, директор Ассоциации выпускников и студентов МИМ ЛИНК, и **Дмитрий Павлов**, директор по маркетингу ИМИСП, говорят, что самыми активными членами их сообществ являются HR-менеджеры, которые ищут персонал среди «своих». Конечно, небольшое количество выпускников, с которыми поддерживают связь наши бизнес-школы, пока не дает возможность заниматься рекрутингом в полном масштабе.

Кроме того, российские клубы проводят follow-up-семинары, лекции, круглые столы, конференции и прочие мероприятия по повышению квалификации. В Ассоциации студентов и выпускников МИМ ЛИНК, созданной чуть более года назад, семинары и



мастер-классы проходят два-три раза в месяц. Их посещают около 100 человек — не только те, кто живет в Москве, но и выпускники из Санкт-Петербурга, Ярославля, Рязани, Иваново, Нижнего Новгорода, Екатеринбурга. В ИМИСП для проведения лекций и семинаров приглашают лекторов со стороны (в том числе из финских и итальянских бизнес-школ), своих педагогов, а также предпринимателей. С выпускниками ИБДА недавно встречался генеральный директор представительства Oracle в России и СНГ **Борис Щербаков**.

Сергей Мясоедов говорит, что большой восторг у всех вызвала и лекция

**Леонида Гелибтермана**, генерального секретаря Национальной ассоциации вина и высокой кухни. Гелибтерман рассказывал об искусстве дегустации дорогих вин, коньяков и сигар. Сейчас в бизнес-школе думают о том, чтобы привлекать для ведения follow-up иностранных преподавателей.

**Сергей Мясоедов**: *Надо помнить, что сообщества выпускников — это не базы данных для маркетингового спама и не канал для получения генеральной помощи. Мы должны делать только то, что действительно интересно нашим выпускникам.*

### Клубы по интересам

Весь последний месяц у Галины Дмитриевой цейтнот. В конце марта ИБДА празднует свое пятнадцатилетие, и в его организации активное участие принимает Ассоциация выпускников. Стол исполнительного директора завален распечатками писем выпускников — с предложениями, вопросами и идеями по поводу юбилея. Хобби выпускников ИБДА — совместные путешествия. Предыдущая встреча Ассоциации проходила летом в Праге.

«Это не просто дружеские встречи, — говорит Галина Дмитриева. — Даже отдохвая, люди думают о деле. После поездки в Прагу, например, сложилось одно деловое партнерство: Наталья Часовикова, генеральный директор Британского страхового общества, и Алексей Чувилин, заместитель генерального директора компании «Бинур», до сих пор продолжают деловые контакты».

Сергей Мясоедов признался, что лично он после каждой поездки слышит как минимум об одной заключенной сделке. Четверо выпускников ИБДА разработали общий проект по постройке сети из 300 автозаправок (часть денег на это выделила крупная западная автомобильная компания). **Эдуард Жигун**, начальник отдела доставки компании «Альфа Лаваль», нашел себе поставщика на встрече выпускников ЛИНК — до этого он занимался доставкой оборудования из-за границы, а теперь покупает его в Москве. Так что российские клубы выпускников, похоже, постепенно начинают выполнять самую главную функцию Alumni Club — помогать в приобретении новых полезных связей. **СФ**

## 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**
- Эксперт-Оценка **769-46-19**
- Иркутск, Чита, Якутия. Рекрутинг. Размеш. рекламы. Маркет. исслед. Агентство «Артэкс» [www.arteksm.irk.ru](http://www.arteksm.irk.ru) (3952)425234

**ПРОДАЮТСЯ**  
**ПРИБЫЛЬНЫЕ ДЕЙСТВУЮЩИЕ БИЗНЕСЫ**  
1. СТИЛЬНЫЙ НОЧНОЙ КЛУБ 2. ИЗВЕСТНЫЙ ЭЛИТНЫЙ РЕСТОРАН  
Расположение - Москва. Дорого.

**DELO\$HOP**  
Магазин Готового Бизнеса

Москва, Тетеринский пер., д. 4/8, стр. 2, офис 203.  
Тел./факс: (095) 730-4130  
<http://www.deloshop.ru> E-mail: [info@deloshop.ru](mailto:info@deloshop.ru)

# КТО НАЙДЕТ 12 КГ ЧИСТОГО ЗОЛОТА?

12 негритят  
реалити шоу  
[www.12tnt.ru](http://www.12tnt.ru)

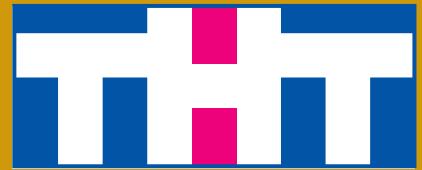
НОВОЕ ПРИКЛЮЧЕНИЕ  
В ЖАНРЕ РЕАЛИТИ!

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 СОКОРОВИЩУ  
УКАЖУТ 12 НЕГРИТЬЯТ  
НО ЗОЛОТО ДОСТАНЕТСЯ  
ТОЛЬКО ОДНОМУ  
ИЗ УЧАСТНИКОВ**

**СЕГОДНЯ  
в 21:00**

НА ТЕЛЕКАНАЛЕ



# Как подпісатися 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

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](mailto:podpiska@sf-online.ru), сопроводив вашими **полными банковскими реквизитами**. Отправьте по факсу копию платежного поручения

#### ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подпісатися 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

#### КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

#### Извещение

ИИН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет Фирмы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа сумма

Подписка на журнал «Секрет Фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

#### Квітанция

ИИН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет Фирмы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа сумма

Подписка на журнал «Секрет Фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка  
с любого месяца.  
Гарантионная доставка

Можно также заполнить регистрационную форму на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://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](http://www.sf-online.ru)

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ  
105077, Москва, Токмаков пер., д.23, стр.1  
Телефоны для справок:  
прямой (095)727-3768, многоканальный (095)771-6189  
Факс (095)771-6185 (круглосуточно)  
Адрес электронной почты: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)  
Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить  
подписку через компании:  
EAST VIEW Publications (095) 318-0937, [www.eastview.com](http://www.eastview.com),  
ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, [info@periodicals.ru](mailto:info@periodicals.ru).

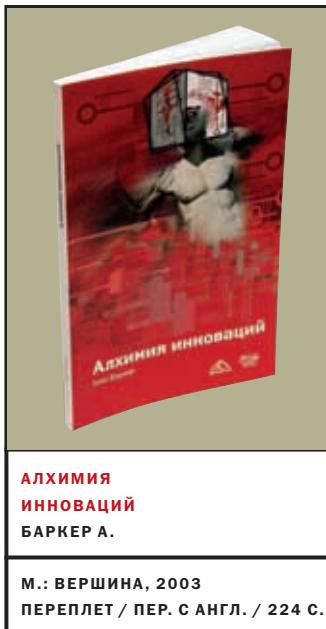


[РЕЦЕНЗИЯ]

## Инструкция по обновлению



ЛЮБУЮ СТОЯЩУЮ ТЕМУ МОЖНО ПОХОРОНИТЬ, ЕСЛИ ПОДАТЬ ЕЕ УНЫЛО И СКУЧНО, ЧТО И ДЕЛАЮТ АВТОРЫ БОЛЬШИНСТВА УЧЕБНИКОВ. КАК ЭТО НИ ПАРАДОКСАЛЬНО, ОСОБЕННО ГРЕШАТ ЗАНУДСТВОМ ПОСОБИЯ ПО ИННОВАЦИОННОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ. АЛАН БАРКЕР ПОЛОЖИЛ ЭТОМУ КОНЕЦ СВОЕЙ «АЛХИМИИ ИННОВАЦИЙ». ПРОЧИТАВ ЕЕ, ДАЖЕ ЗАКОРЕНЕЛЫЙ КОНСЕРВАТОР ИСПЫТАЕТ ПОТРЕБНОСТЬ ЧТО-НИБУДЬ ИЗМЕНИТЬ. **Текст: Денис Голубцов**



«Менять, ничего не меняя» — именно таким принципом руководствуются многие топ-менеджеры и собственники компаний. С одной стороны, хочется, чтобы фирма увеличивала прибыль сегодня и в перспективе, а с другой — постоянства, стабильности, чтобы все шло как всегда.

Выход только один: сделать процесс разработки и внедрения инноваций обязательной, повседневной, управляемой составляющей бизнеса. Именно об этом книга Алана Баркера. В ее основе — выступления и статьи действующих практиков, в том числе и самого автора. Впрочем, назвать «Алхимию инноваций» сборником языка не поворачивается — итоговый продукт получился вполне цельным. А многочисленные схемы-инструкции так и просятся на ксерокс, чтобы превратиться в плакаты и напоминать руководителю, какие шаги он должен предпринять, стимулируя инновационную активность своей организации.

В этой нескучной книге, изобилующей реальными примерами из жизни мировых компаний — лидеров, подробно рассмотрены все основные вопросы, имеющие прямое или косвенное отношение к инновациям: от способности человека к креативному мышлению вообще до способов создания инновационной среды в компании и конкретных методов управления соответствующими процессами. А теперь — внимание! Редчайший случай для переводной бизнес-литературы: упоминание, причем весьма хвалебное, о российской разработке ТРИЗ (Теория решения изобретательских задач). На Западе она давно и успешно применяется многими известными компаниями, например Rolls-Royce, а некоторые зарубежные менеджеры, как сообщает Баркер, «одержимы идеей ТРИЗа».

Руководителям фирм, осознавшим необходимость инноваторства, в первую очередь необходимо понять: инновации — это не дело изобретателя-одиночки, супергенератора идей и даже не отдельного подразделения. Это система, которая подчиняется всем системным законам, действующим абсолютно в любой области. Чтобы инновации рождались, крепли, развивались и превращались в нечто, измеримое в денежном эквиваленте, необходимы два важнейших условия: наличие соответствующей корпоративной культуры и интеграция инновационных процессов в стратегию всего бизнеса компании.

Инновационная культура может быть создана как изнутри (например, основателями компании), так и снаружи. Во втором случае результат может оказаться намного более значительным и глобальным. Достаточно вспомнить, как в Соединенных Штатах возникла Силиконовая Долина, основой для которой стал Стэнфордский университет, а также еще более внушительный пример японской инновационной культуры, становление которой на протяжении нескольких десятилетий происходило под чутким патронажем министерства внешней торговли и промышленности.

В области же стратегического управления многое зависит от того, насколько успешно компания удастся совмещать два алгоритма: 1) планировать, делать, изучать (результаты), корректировать и 2) исследовать, открывать, развивать и утверждать. Если обоим направлениям уделяется должное внимание, то у вашей компании есть шансы на будущее. Поэтому что будущее уже здесь. Нужно только суметь распознать его раньше, чем это сделают другие. **СФ**

# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

## [РЕЙТИНГ]

ТОП-ЛИСТ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫХ ЗАКАЗОВ НА НОВИНКИ И ГОТОВЯЩИЕСЯ К ВЫХОДУ КНИГИ (ПО ДАННЫМ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА WWW.AMAZON.COM)				
№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ЦЕНА, \$*
1	WHO STOLE MY CUSTOMER? WINNING STRATEGIES FOR CREATING AND SUSTAINING CUSTOMER LOYALTY (КТО УКРАЛ МОЕГО КЛИЕНТА? ПОБЕДНЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ И ПОДДЕРЖКИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ)	H. THOMPSON (Х. ТОМПСОН)	FINANCIAL TIMES PRENTICE HALL, 2004	17,47
2	STRATEGY MAPS: CONVERTING INTANGIBLE ASSETS INTO TANGIBLE OUTCOMES (СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ: ПРЕВРАЩАЮЩИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ В МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ)	R. S. KAPLAN, D. P. NORTON (Р. С. КАПЛАН, Д. П. НОРТОН)	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2004	24,50
3	BE KNOW DO, ADAPTED FROM THE OFFICIAL ARMY LEADERSHIP MANUAL: LEADERSHIP THE ARMY WAY («БЫТЬ, ЗНАТЬ, ДЕЛАТЬ» — ЛИДЕРСТВО ПО-ВОЕННОМУ. АДАПТИРОВАННАЯ ВЕРСИЯ ОФИЦИАЛЬНОГО СПРАВОЧНИКА ПО ЛИДЕРСТВУ В АРМИИ)	F. HESSELBEIN ET AL. (Ф. ХАССЕЛЬБЕИН И ДР.)	JOSSEY-BASS, 2004	17,47
4	CHANGING MINDS: THE ART AND SCIENCE OF CHANGING OUR OWN AND OTHER PEOPLE'S MINDS (ИСКУСТВО И НАУКА ИЗМЕНЯТЬ МНЕНИЕ СВОЕ И ОКРУЖАЮЩИХ)	H. GARDNER (Х. ГАРДНЕР)	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2004	18,87
5	THE PRICE ADVANTAGE (ЦЕНОВОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО)	M. V. MARN ET AL. (М. В. МАРН И ДР.)	JOHN WILEY & SONS, 2004	48,97
6	THE FUTURE OF COMPETITION: CO-CREATING UNIQUE VALUE WITH CUSTOMERS (БУДУЩЕЕ КОНКУРЕНЦИИ: СОЗДАВАЯ УНИКАЛЬНУЮ ЦЕННОСТЬ ВМЕСТЕ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ)	C. K. PRAHALAD, V. RAMASWAMY (С. К. ПРАХАЛАД, В. РАМАСВАМИ)	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2004	20,97
7	PROFITABLE GROWTH IS EVERYONE'S BUSINESS: 10 TOOLS YOU CAN USE MONDAY MORNING (ПРИБЫЛЬНЫЙ РОСТ — ДЕЛО КАЖДОГО: 10 ИНСТРУМЕНТОВ, КОТОРЫЕ ВЫ МОЖЕТЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ УТРОМ В ПОНЕДЕЛЬНИК)	R. CHARAN (Р. ШАРАН)	CROWN PUBLISHING GROUP, 2004	15,40
8	MILLION DOLLAR HABITS: PROVEN POWER PRACTICES TO DOUBLE AND TRIPLE YOUR INCOME (ПРИВЫЧКИ НА МИЛЛИОН ДОЛЛАРОВ: ПРОВЕРЕННЫЕ ПРАКТИКИ ДЛЯ УДВОЕНИЯ И УТРОЕНИЯ ДОХОДОВ)	B. TRACY (Б. ТРЭСИ)	ENTREPRENEUR MEDIA INC., 2004	17,47
9	THE 18 IMMUTABLE LAWS OF CORPORATE REPUTATION: CREATING, PROTECTING, AND REPAIRING YOUR MOST VALUABLE ASSET (18 НЕПРЕЛОЖНЫХ ЗАКОНОВ КОРПОРАТИВНОЙ РЕПУТАЦИИ: СОЗДАНИЕ, ЗАЩИТА И ВОССТАНОВЛЕНИЕ САМЫХ ЦЕННЫХ АКТИВОВ)	R. J. ALSOP ET AL. (Р. ДЖ. ОЛСОП И ДР.)	FREE PRESS, 2004	18,20
10	IDEAS ARE FREE: HOW THE IDEA REVOLUTION IS LIBERATING PEOPLE AND TRANSFORMING ORGANIZATIONS (ИДЕИ БЕСПЛАТНЫЕ: КАК РЕВОЛЮЦИЯ ИДЕЙ ОСВОБОЖДАЕТ ЛЮДЕЙ И ТРАНСФОРМИРУЕТ ОРГАНИЗАЦИИ)	A. G. ROBINSON ET AL. (А. Г. РОБИНСОН И ДР.)	BERRETT-KOehler Publishers, 2004	17,47
11	MENTORED BY A MILLIONAIRE: MASTER STRATEGIES OF SUPER ACHIEVERS (ВОСПИТАН МИЛЛИОНЕРОМ: МАСТЕР-СТРАТЕГИИ СУПЕРПРЕУСПЕВАЮЩИХ ЛЮДЕЙ)	S. K. SCOTT (С. К. СКОТТ)	JOHN WILEY & SONS, 2004	17,47
12	CLOSING THE LEADERSHIP GAP: WHY WOMEN CAN AND MUST HELP RUN THE WORLD (ЛИКВИДИРУЯ РАЗРЫВ В ЛИДЕРСТВЕ: ПОЧЕМУ ЖЕНЩИНЫ МОГУТ И ДОЛЖНЫ ПОМОЧЬ УПРАВЛЯТЬ МИРОМ)	M. C. WILSON (М. С. УИЛСОН)	VIKING PRESS, 2004	17,47

\* ПО СОСТОЯНИЮ НА 15.03.2004. НА САЙТЕ WWW.AMAZON.COM ЦЕНА КНИГ УКАЗЫВАЕТСЯ БЕЗ СТОИМОСТИ ДОСТАВКИ.

	РЕЛИГИЯ БИЗНЕСА	
	УОТСОН Т.	Что мы знаем о компании IBM и что мы знаем о руководителе «голубого гиганта» Томасе Дж. Уотсоне-младшем кроме того, что в 1943 году он заявил: «На мировом рынке найдут спрос приблизительно пять компьютеров». Но именно этот человек превратил IBM в могущественную корпорацию. В этой небольшой книге, с момента выхода которой на Западе прошло уже 40 лет, автор дает ответы на многие вопросы, неотступно преследующие любого руководителя: как развивать таланты своих подчиненных и пользоваться этими талантами, как повышать качество обслуживания клиентов, как поддерживать компанию на плаву в трудные рыночные времена, как относиться к проблеме роста и каких результатов при этом можно добиться. «Религию бизнеса» можно рекомендовать руководителям коммерческих организаций всех уровней, от низшего звена до топ-менеджеров, а также студентам.
	ОБЛОЖКА	
	ПЕР. С АНГЛ. /128 С.	
	СПБ: ПИТЕР, 2004	
ЛОТ № <b>1104-04</b>	ЦЕНА (РУБ.) <b>75</b>	

ВИРТУОЗНЫЙ МАРКЕТИНГ Клаус К. Переплёт / Пер. с нем. / 208 с. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004	<b>1104-01</b>  <b>198</b>	КУРС МВА ПО МЕНЕДЖМЕНТУ Коэн А. (ред.) Переплёт / Пер. с англ. / 507 с. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004	<b>1104-02</b>  <b>417</b>	СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ МАГАЗИН: КАК ПОСТРОИТЬ ПРИБЫЛЬНЫЙ БИЗНЕС В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ Шредер К. Переплёт / Пер. с англ. / 384 с. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004	<b>1104-03</b>  <b>380</b>
--	----------------------------------	--	----------------------------------	--	----------------------------------

# ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ

Тенденции рынка рекламы и медиа

**62\_«PR-АГЕНТСТВА ИСПЫТЫВАЮТ ГИГАНТСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ПРЕССИНГ»** // Руководители крупнейшей международной независимой PR-сети Edelman считают, что именно PR-агентства должны быть во главе рекламных групп, а не наоборот / ЧАСТНОЕ МНЕНИЕ

**64\_ИДЕАЛЬНОЕ МЕСТО ДЛЯ РЕКЛАМЫ** // Где следует, а где не следует располагать ролик в телевизионном рекламном блоке / ТЕХНОЛОГИИ

**67\_«ЛУЧШИЙ СПОСОБ СОЗДАТЬ ИМИДЖ ЛИДЕРА — ПРОСТО СКАЗАТЬ, ЧТО МЫ И ЕСТЬ ЛИДЕРЫ»** // Рекламная кампания Hewlett-Packard (HP), принесшая ей успех во всем мире, подверглась критическому разбору в России / ДЕТАЛИ

**70\_«ГЕЙМ ЛЭНД» МЕНЯЕТ ПРАВИЛА ИГРЫ** // Издатели «РС Игр» поставили себе цель сделать журнал на 30% лучше и на 30% дешевле, чем у конкурентов / ВЫХОД В СВЕТ



## «PR-АГЕНТСТВА ИСПЫТЫВАЮТ ГИГАНТСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ПРЕССИНГ»

**«Рекламные холдинги предлагают клиенту не те решения, в которых он нуждается, а решения, основанные на рекламных инструментах,— утверждает президент и CEO европейского отделения крупнейшей независимой PR-сети Edelman Дэвид Брейн.— И им совершенно неважно знать, что такое PR или BTL». А владелец сети Ричард Эдельман добавляет: закончится это, когда PR-сети сами встанут во главе рекламных групп.** —Текст: Константин БОЧАРСКИЙ



Дэвид Брейн: «Глобализация скажется и на рынке PR»



Ричард Эдельман: «Возможно, когда-нибудь мы приобретем крупную рекламную сеть»

В далеком уже 1999 году крупное российское PR-агентство Imageland подписало договор об аффилировании с одной из крупнейших в мире независимых PR-сетей Edelman. Стороны заявили: сделан первый шаг для покупки российского агентства, и наметили за четыре года подготовить сделку. Четыре года истекли, и Россию посетила представительная делегация компании Edelman во главе с президентом Ричардом Эдельманом и CEO европейского отделения Дэвидом Брейном. Однако отечественный Imageland сеть так и не купила. До сих пор ни одна западная PR-сеть не имеет на российской территории собственного офиса, все они представлены в нашей стране лишь местными компаниями-партнерами. Агентство Р.И.М. аффилировано с Porter Novelli, «Маслов, Сокур и партнеры» — с Ketchum Public Relations Worldwide, PRP Group — с Weber Shandwick, «Кузьменков и партнеры» до недавнего времени — с Golin & Harris (в 2003 году их соглашение было расторгнуто). Однако ни в одном из указанных случаев речь о возможной покупке бизнеса в России не идет. Иностранных смущают непрозрачность финансовых отношений в российской PR-сфере, специфичность местного рынка, а также его карликовые размеры. До сих пор оптимальной стратегией они считали «застолбить» позиции и ждать рыночного подъема. Союз Imageland и Edelman мог бы стать началом новых отношений, но не стал. У сетей хватает проблем и на домашних рынках. Главная, по словам руководителей Edelman, — засилье рекламных агентств и нехватка бюджетов.

**Компания Edelman основана в 1952 году Дэниелом Эдельманом, сегодня управляет его сыном Ричардом. 100% акций принадлежит семье Эдельман. Компания располагает штатом из 1800 консультантов и 39 офисами во многих странах мира. Объем гонораров в 2003 году составил \$230 млн.**

**Агентство Imageland основано в 1990 году. Входит в тройку крупнейших российских PR-агентств. С 1999 года — аффилированный член сети Edelman. Гонорары компании за 2003 год составили около \$8 млн.**

### «Мы обручены, но не женаты»

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** В 1999 году сеть Edelman заявила о планах приобрести агентство Imageland, отводя на подготовку сделки четыре года. Срок истек. Покупаете?

**ДЭВИД БРЕЙН:** Нет. Мы стали ближе, но процесс занял больше времени, чем ожидалось. Мы обручены, но не женаты.

**СФ:** Сохраняется ли это намерение?

**ДБ:** Да. Но прежде чем перейти к контракту, следует учесть много различных факторов, в том числе понять, как работает рынок, сколько зарабатывает компания. Пока мы не пришли к точным формулировкам контракта.

**СФ:** Считается, что такое явление, как «сетевые клиенты», очень развито в рекламе и редко встречается в сфере PR. Согласны ли вы с данной оценкой и почему так происходит?

**ДБ:** Да, это правда. С одной стороны, рекламный рынок гораздо старше, он лучше развит. С другой, я сам работал в рекламных агентствах и понимаю, почему это слу-

чается — реклама строится на определенном ключевом сообщении, едином для всех рынков. Здесь правит глобализация. Потребительские бренды стартуют одновременно в разных частях света и развиваются по похожим законам. В PR все по-иному. На каждом рынке вы решаете совершенно разные задачи. Это может быть корпоративный PR, продвижение бренда или человека и т. д. Поэтому и наладить передачу стандартизированного заказа по сети здесь гораздо сложнее.

### «Слушай парень, а где моя маржа?»

**СФ:** В чем тогда смысл построения сетей?

**ДБ:** Отчасти в том, что ситуация будет постепенно меняться. Глобализация скажется и на рынке PR. Когда клиент обращается к сети, даже не планируя при этом работать на 50 рынках, он всегда спрашивает: а что хорошего вы сделали? В Штатах, в Германии, в Англии. Он хочет выбрать лучшее и применить это у себя.

**СФ:** Почему сеть Edelman не вступает в глобальные рекламные холдинги?

**ДБ:** Начнем с того, что я сам пришел в Edelman, поскольку сеть оставалась независимой. До этого я работал в агентстве Weber Shandwick London. Это одна из крупнейших PR-компаний в Великобритании. Но даже если вы крупное сетевое PR-агентство и у вас собственные клиенты, вы все равно испытываете гигантский финансовый прессинг со стороны штаб-квартиры холдинга. Каждый квартал вам звонит человек, сидящий где-то в Нью-Йорке, занимающийся финансами и к PR никакого отношения не имеющий, и говорит: «Слушай, парень, а где моя маржа? Где мои 20%?» Ну или хотя бы 17%. Это приличные деньги. И когда компания их отдает, у нее не остается свободных средств на развитие, на инвестирование в персонал и т. д.

**СФ:** Вы назвали единственную причину?

**ДБ:** Есть и другая. Скажем, Weber Shandwick входит в ту же группу, что и McCann-Erickson, Interpublic. Для таких альянсов характерна ситуация: есть большой брат и маленький брат. Маленький брат всегда PR-агентство. Ни одно PR-агентство не владеет рекламным холдингом. Наоборот, рекламные холдинги владеют PR-агентствами. Когда ко мне приходит клиент, я не могу сказать ему: вам нужна не реклама, а, допустим, BTL или исключительно PR. Потому что работаю в компании, ориентированной на продажу рекламных услуг.

**СФ:** Просто заговор какой-то...

**ДБ:** Важно, чтобы клиент, приходя в рекламный холдинг и желая получить некое

## ПЯТЬ ЗАДАЧ РИЧАРДА ЭДЕЛЬМАНА

**1\_ЗАБРАТЬ** деньги у рекламы. Бренд должен начинать свою жизнь еще до запуска рекламной кампании.

**2\_ПРИМЕРНО** две трети доходов нашей сети получены в США. Цель — достичь соотношения 50/50.

**3\_РАСПРОСТРАНИТЬ** такие услуги, как интернет-реклама, промоушн, которыми мы активно занимаемся в Штатах, и за пределы США. Сделать их глобальными услугами.

**4\_РАСПРОСТРАНИТЬСЯ** на трех рынках: в России, Индии и Японии.

**5\_ОСТАВАТЬСЯ** независимыми.

комплексное решение, понимал: оно может быть не лучшим. Возможно, оно и во все не решит его проблем. И это абсолютно понятная и естественная ситуация. Крупнейшие маркетинговые сервисные холдинги, такие как WPP, Omnicom, Havas, Publicis, объединяют разные виды агентств — рекламные, BTL, PR, DM. Но руководят ими парни из рекламы. Они продают собственные услуги, и им совершенно неважно знать, что такое, предположим, PR или BTL.

### «PR гораздо эффективнее доносит рациональные, логические постулаты»

**СФ:** Но находиться в составе крупной группы всегда считалось для PR-агентств серьезным преимуществом. Так появляется доступ к клиентам холдинга.

**ДБ:** Этот принцип иногда работает, но в самых общих случаях. Клиенту предлагаются не те решения, в которых он нуждается, а основанные на рекламных инструментах. Поэтому надежды на то, что PR-агентству достанется весомая часть бюджета, сомнительна. К тому же нам ничто не мешает взаимодействовать с рекламными агентствами, оставаясь независимыми. Если клиенту требуется реклама, мы обращаемся в крупную независимую рекламную сеть. Например, недавно Edelman участвовал в тендере американского правительства на продвижение имиджа Соединенных Штатов в области туризма. Заказ предполагал PR- и рекламную составляющую. Мы позвонили друзьям в M&C Saatchi (ранее входило в сеть Saatchi & Saatchi, WPP Publicis Group). Сели, прикинули, каких PR-решений и каких рекламных инструментов требует эта задача, сделали единую программу и пошли на пич.

**СФ:** Почему тогда PR-агентства не обзаводятся рекламными агентствами, чтобы конфигурировать эту услугу правильно?

**РИЧАРД ЭДЕЛЬМАН:** Ну почему же? У нас есть рекламное агентство Blue. Недавно мы делали кампанию для премии Grammy — о том, почему молодым людям не следует

смотреть пиратские фильмы и слушать пиратскую музыку. Мы делали ТВ-рекламу, а также PR до и после, как сэндвич.

**СФ:** Но приобретать крупные рекламные сети вы не планируете?

**РЭ:** Когда-нибудь, возможно, так и случится. Но сегодня бюджеты на рекламу в 30–40 раз больше PR-бюджетов. К тому же последние два года PR-компании оказались в очень трудном экономическом положении, и проблемы остаются до сих пор. А вот в 2004–2005 годах бюджеты начнут расти. И тогда возможна диверсификация.

**СФ:** Каковы финансовые показатели сети Edelman за прошлый год?

**ДБ:** Гонорары сети в 2003 году — \$230 млн, из них в Европе — \$44 млн. В 2002-м было \$214 млн.

**СФ:** А каков общий объем рынка PR-услуг?

**ДБ:** Его сложно подсчитать точно. Проблема PR в том, что в каждом городе постоянно появляются небольшие компании, трипять человек, которые выполняют определенные заказы, потом распадаются, появляются новые. Учесть их долю на рынке сложно. Другая проблема — после всех скандалов с Enron и AOL Time Warner ни один из крупнейших международных холдингов, чей основной бизнес сосредоточен в Америке, не показал своих финансовых результатов. Тем более не сообщил, сколько денег принесла каждая из практик в прошлом году.

**СФ:** Ну хотя бы пропорции затрат на рекламу и PR у крупных сетевых корпораций можно оценить?

**ДБ:** Это зависит от задачи. PR гораздо эффективнее доносит рациональные, логические постулаты, реклама — эмоциональные. В результате для крупных потребительских брендов эта пропорция может быть такой: 90% — реклама, 5% — sales promotion, 5% — PR. А если вы, допустим, работаете с технологическими новинками, затраты на PR могут достигать 50–60%. Потому что надо применять логические аргументы, разъяснять, почему следует пользоваться этим продуктом. **СФ:**

## ИДЕАЛЬНОЕ МЕСТО ДЛЯ РЕКЛАМЫ

**На восприятие и эффективность ролика влияет место, занимаемое данным сюжетом в блоке телерекламы. Неудивительно, что специальное позиционирование на большинстве телеканалов требует дополнительных денег. Вот только результат далеко не всегда оправдывает затраты.** — Текст: Максим Котин

### Первый дневник

Когда дневниковые панели оставались единственным источником сведений о телевизионных предпочтениях зрительской аудитории, рейтинг рекламного блока не отличался от рейтинга передачи. Эфир в дневниках разбивался на достаточно продолжительные по времени интервалы, и рекламные блоки получали столь же высокие (или низкие) рейтинги, как и окружающая их программная среда.

Что часть аудитории уходит с канала, когда начинается реклама, рекламодатели прекрасно знали, а значит, понимали: рассчитываясь по данным дневников, они переплачивают. Оценить, каким закономерностям подчиняется отток зрителей, и определить его цифровое выражение не представлялось возможным. Но было ясно: чем дальше от начала рекламного блока размещён ролик, тем меньшее число людей его увидит. Для минимизации потерь аудитории, а значит, и переплаты оставался единственный способ: поставить сюжет как можно ближе к началу рекламного блока. В этом случае число телезрителей оказывалось почти таким же, как и у предшествующей телепередачи, и соответствовало декларируемому дневниками уровню.

Появление пиллметрической панели, отслеживающей поведение телезрителя посекунд-



но, вместе с оплатой рекламного времени по GRP — фактическому количеству людей, увидевших рекламный ролик, казалось бы, решило проблему. Взаиморасчеты с каналом стали основываться на рейтинге, реально набираемом роликом. Однако и к современной панели можно предъявлять претензии. Легко предположить следующее: участники панели недостаточно дисциплинированы и, выходя на время показа рекламы из комнаты с телевизором, забывают зарегистрироваться. В этом случае пиллметр продолжает фиксировать просмотр. Согласно данным этих приборов, во время показа рекламы рейтинг падает лишь на 25–30%, хотя из опросов известно: рекламный блок игнорируют до 75% зрителей (см. таблицу). В итоге, как считают эксперты, реальное падение рейтинга может оказаться вдвое больше фиксируемого. Рекламодатели боролись с этим теми же методами, что и в «допиллметрическую эпоху» — позиционировали ролик в части блока, рейтинг которой максимально близок к рейтингу программного окружения.

В результате на рынке сложилась следующая практика размещения рекламы: если ролик не позиционирован, его место в блоке выбирается случайно, поэтому за время рекламной кампании он оказывается

ТИМОФЕЙ ЯРКАМЕВ

как в худшем, так и лучшем положении, что нивелирует выигрыш и проигрыш. Данный подход в принципе устраивает всех, хотя есть возможность вставить ролик в любую часть блока (причем не всегда за это надо платить отдельно). А наиболее распространенными стали три классических метода позиционирования: в самом начале блока, в его конце и вынесение ролика за рамки блока (спонсорство). Именно для данных позиций на большинстве каналов сформулированы расценки. Однако медиапланеры сходятся в одном: главная проблема сегодня не в том, чтобы в соответствии с бюджетом набрать требуемый рейтинг, показанный ролик должен запоминаться аудитории. А это во многом зависит от его места среди другой рекламы.

### Первый ролик

Теория интерференции (взаимовлияния) информации обосновывает наилучшее запоминание именно открывающего блок ролика. Предшествующая и последующая информация негативно влияет на запоминаемость. Сюжет в начале блока лишен воздействия проактивной (предшествующей) интерференции, поэтому он усваивается качественнее, чем ролик в середине блока.

Другим важным аргументом сторонников первого позиционирования стала «теория переноса». «В соответствии с ней отношение зрителя к программе подсознательно переносится и на последующий рекламный сюжет», — говорит **Сергей Канин**, директор по стратегическому планированию Art-Com/Worldwide Partners. — Критики возражают: реклама, прерывающая хорошую передачу, вызывает ненависть зрителя. Однако большинство исследователей все же убеждены, что неосознанно позитивное отношение к телепродукту переносится и на начальный ролик».

Еще один аргумент в пользу первого места в блоке основан

на особенности технологии пиплметрических измерений. Владелец панели TNS Gallup Media оперирует поминутными данными рейтингов (хотя пиплметры «снимают» информацию непрерывно). Поминутная тарификация введена для уменьшения объемов обрабатываемой информации. Но из-за этого данные рейтинга первого тридцатисекундного ролика могут быть занижены вторым и третьим. Следовательно, владелец открывающего блок ролика платит за эфир меньше, чем тот стоит на самом деле. «Мы анализировали посекундные данные рейтингов в начале рекламного блока, — говорит **Михаил Дымшиц**, генеральный директор „Дымшиц и партнеры“». — Как правило, за первые полминуты теряется всего 2–4%, далее падение нарастает».

По этой ли причине или потому, что когда спрос на услугу велик, она стоит дороже, наценка за первое место в блоке на всех крупных национальных каналах составляет 15% от набранных GRP. С осени 2003 года в «Видео Интернешнл», скажем, эти 15% рассчитывают от стоимости 30-секундного ролика, даже если закладывается более короткий сюжет. Такое завуалированное повышение цен говорит о популярности данной услуги.

### Первый с конца

Наценка за последний ролик также, что и за первый, — 15%. Но достигаемый эффект вызывает сомнения. Казалось бы, теория интерференции работает и в случае с завершающим блок сюжетом, только отсутствует не проактивная, а ретроактивная интерференция (нет влияния последующей информации). Однако действует и «теория переноса» — реакция на содержание всего рекламного блока переносится на финальный ролик. «Первое место предпочтительнее, поскольку конечный сюжет — заложник отношения ко всему блоку», — уверен Сергей Канин.

Кроме того, сам по себе блок рекламы включает слишком много интерферирующих элементов. Установлено: для такого типа информации «эффект недавности» не выявляется, а «феномен первого места» сохраняется (Waugh and Norman, 1965). «Эффекта последнего места нет, это миф, — утверждает господин Дымшиц. — Первонаучальные исследования, показавшие усвоение последнего ролика на уровне первого, проводились через несколько минут после предъявления информации. Дальнейший анализ продемонстрировал: при опросе через 30 минут после запоминания информации положительное влияние последнего места не выявляется».

За любую позицию, кроме начальной и конечной, рекламодателям предлагается платить наценку в 10%. Эффективность этого не поддается точному из-

мерению, и большинство экспертов считают переплату нецелесообразной. На практике ими практически никто не пользуется. Рекламисты вспоминают разве что жесткое противостояние двухлетней давности между «Снежной королевой» и «Миром кожи в Сокольниках», когда оба рекламодателя хотели видеть свои ролики в начале блоков. Но первое место только одно, поэтому вторым, сразу вслед за конкурентом, часто становился не успевший вовремя купить открытие блока.

### Самый первый

Наиболее дорогой способ специального позиционирования ролика — спонсорская заставка. Стоимость спонсорства не так жестко привязана к рейтингу, и конечная цена зависит от условий контракта. Однако обычно размещение спонсорского ролика перед рекламным

## МЫЛЬНАЯ ОПЕРА

В 2002 году агентство Art-Com WP выводило на косметический рынок новый бренд «Красная линия». Рекламный бюджет был ограничен, поэтому агентство, чтобы быстро поднять уровень знания марки, решилось на нестандартный ход: размещать сразу по три ролика в одном рекламном блоке. Закон «О рекламе» запрещает телеканалам транслировать в одном блоке более двух роликов одного товара. Обойти это ограничение «Красной линии» позволило наличие линейки косметических продуктов. В одном блоке выходил один длинный ролик с рекламой мыла и два коротких — с рекламой крема и шампуня. Кампания шла в три этапа — осенью 2002 года, в мае 2003-го и снова осенью того же года (с августа по ноябрь). Основные каналы: ОРТ, РТР, РЕН ТВ, СТС, ТВС. При размещении учитывались две аудитории — потребители и дистрибуторы. Для первых реклама была размещена в фильмах, сериалах, развлекательных программах, для вторых — в информационно-аналитических передачах. В результате агентство добилось значительного уровня знания марки при незначительных затратах финансовых ресурсов. Так, по данным TNS Gallup, к 2003 году знание потребителями продуктов «Красной линии» — шампуня, мыла и средств по уходу за кожей — выросло с нуля до 24,4%, 21,0% и 25,3% соответственно.

### НАЦЕНКИ ЗА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ РЕКЛАМНОГО РОЛИКА В БЛОКЕ

SELLER / КАНАЛЫ	ПОЗИЦИЯ В БЛОКЕ		МИНИМАЛЬНАЯ РАСЧЕТНАЯ ДЛИНА РОЛИКА, СЕК.
	ПЕРВАЯ ИЛИ ПОСЛЕДНЯЯ	ЛЮБАЯ ДРУГАЯ	
«ВИДЕО ИНТЕРНЕШНЛ» (ПЕРВЫЙ КАНАЛ, РТР, РЕН-ТВ, СТС)	+15%	+10%	30
«НТВ-МЕДИА» (НТВ, ТНТ)	+15%	+10%	20
РА «АЛЬКАСАР» (ТВЦ)	+15%	+10%	ЗАВИСИТ ОТ РЕАЛЬНОЙ ДЛИНЫ РОЛИКА

блоком (до слов «реклама на канале») обходится на 80–100% дороже размещения обычной рекламы в блоке. Это очень дорого, и оправданность данного шага до сих пор предмет дискуссии.

«По данным пиплметрических панелей, рейтинг блока падает примерно на четверть по сравнению с передачей, а платить приходится вдвое дороже, — замечает заместитель медиадиректора РА «Муви» **Игорь Склокин**. — По-моему, это нецелесообразно. Конечно, можно утешать себя тем, что слова „спонсор показа” что-то значат для зрителя, но я уверен: люди прекрасно понимают, что матч состоится в любую погоду вне зависимости от того, станет тот или иной производитель пива его спонсором или нет».

Есть и другой нюанс. Сетки каналов не предусматривают места для крупных спонсорских роликов; как правило, их длина очень невелика. А снижение рекламного эффекта в связи с сокращением размера роликов — тема отдельной беседы. Традиционная точка зрения: уменьшение ролика с 30 до 15 секунд дает потерю эффективности лишь на 25–30%. Между тем объем сюжета в 15–20 секунд некоторые теоретики и практики рекламы считают пороговой. Михаил Дымшиц проанализировал результаты множества исследований на эту тему. Большинство из них свидетельствует: ролики короче 15 секунд не воспринимаются зрителями. Оппоненты результатам доверяют, однако считают, что восприимчивость людей меняется с развитием зрительской культуры. Да и практика показывает: спонсорские ролики длиной 5–10 секунд запоминаются.

Все сходятся в одном: покупка спонсорского ролика оправдана только при масштабном интегрированном спонсорстве, когда, кстати, рекламодатели получают максимальные скидки. Использовать «спонсорство» лишь как инструмент «суперпозиционирования» обычного

рекламного сюжета неэффективно. «Я могу вспомнить единственный пример подобного размещения, показавшийся мне правильным, — говорит **Анна Комиссарик**, медиадиректор «Муви». — На НТВ первый раз шли все серии Джеймса Бонда, показы спонсировали чай „Брук Бонд“. В сюжете пачка чая „распухала“ под музыку из фильма. Слоган был гениальный: „Бонд. Брук Бонд“.

Действительно, содержание рекламных материалов непредсказуемо меняет механизмы запоминания, однако учитывать их в «рекламной науке» невозможно. В медиарасчетах приходится исходить из того, что зритель относится ко всей рекламе одинаково равнодушно.

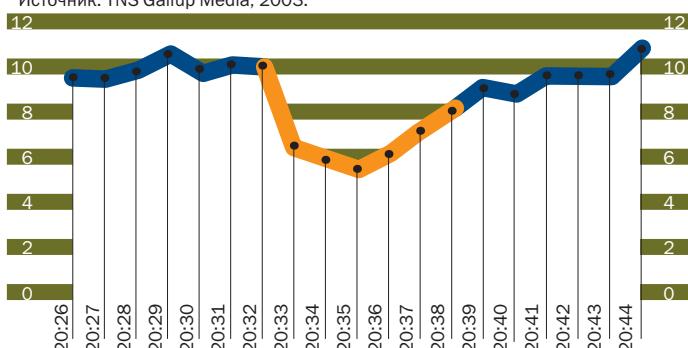
### Между первым и вторым

Помимо стандартных используются и другие приемы позиционирования роликов в рекламном блоке. В основном они связаны с размещением двух (изредка большего числа) рекламных материалов в одном блоке. К такому подходу некоторых медиапланеров приводят размышления о наиболее эффективной частоте рекламного контакта с потребителем.

Классик исследований мемориических процессов Герман Эббингауз вывел универсальную кривую забывания информации: наибольшие потери усвоенных данных происходят на первом этапе, а потом снижение количества оставшейся в памяти информации незначительно. Обеспечив повторную демонстрацию данных до этого фатального падения, можно значительно повысить эффективность рекламного воздействия. Вопрос в том, каков временной период первого этапа. Эббингауз установил, что 70% информации забывается через девять часов и впоследствии потери данных минимальны. Но он исследовал усвоение абстрактных слов при волевом заучивании, а ситуация телепросмотра, по мнению медиапланеров,

### ИЗМЕНЕНИЕ РЕЙТИНГА РЕКЛАМНОГО БЛОКА ПО ДАННЫМ ПИПЛМЕТРИЧЕСКОЙ ПАНЕЛИ (СЕРИАЛ)

Источник: TNS Gallup Media, 2003.



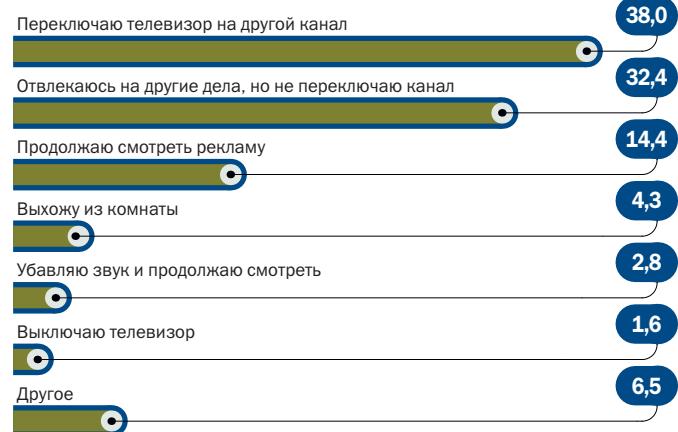
иная. «Я считаю, что в данном случае надо мыслить не минутами и часами, а блоками предъявляемой зрителю информации, — говорит Сергей Канин. — Одна передача — один блок. Между ними происходит переключение эмоциональных состояний, именно в этот момент теряется информация. С этой точки зрения два ролика в одном фильме эффективнее трех, но в разных передачах. Когда аудитория особенно нестабильна, а блоки информации маленькие, крайним воплощением этой стратегии является размещение двух роликов в одном рекламном блоке».

Подобные варианты медиапланирования можно назвать креативным размещением, и здесь, как ни где более, эффективность зависит от качества предъявляемого материала. На Западе нередко рекламисты используют такой прием: даются разные версии одного ролика — с разным монтажом или иными героями, иногда артистов просто переодевают в новую одежду. Чтобы такой метод стал заметным, демонстрация роликов не должна быть значительно разнесена во времени. Однако реальную эффективность подобных изысков никто не рассчитывал. **СФ**

### КАК ВЕДУТ СЕБЯ ЗРИТЕЛИ ВО ВРЕМЯ РЕКЛАМНОГО БЛОКА

% от числа опрошенных

По данным КОМКОН. Исследование проводилось в августе-ноябре 2003 года, ответили 17 226 респондентов.



# «ЛУЧШИЙ СПОСОБ СОЗДАТЬ ИМИДЖ ЛИДЕРА, ПРОСТО СКАЗАТЬ: МЫ И ЕСТЬ ЛИДЕРЫ»

После слияния с Compaq Computer компания Hewlett-Packard (HP), один из лидеров ИТ-индустрии, решилась на беспрецедентный шаг и попыталась охватить единой рекламной стратегией всю свою аудиторию: крупные корпорации, малый бизнес и частных потребителей. В рекламу было вложено \$350 млн. В феврале 2004 года кампания, принесшая HP успех во многих странах, стартовала в России. — Текст: Максим КОТИН

Новую маркетинговую концепцию в HP начали создавать еще пять лет назад, но окончательно сформулировали лишь осенью 2002 года. К этому времени улеглись страсти после весеннего слияния HP с Compaq Computer Corp. Было понятно: сделка усилила позиции HP на рынке, но абсолютного лидерства корпорация так и не добилась. HP остался в тройке ведущих ИТ-компаний мира (Dell, HP, IBM). Когда дым на поле боя рассеялся, оказалось ясно: новому производителю нужна иная идеология.

«После слияния нам потребовалось выработать новую стратегию, — рассказал „Секрету фирмы“ бранд-менеджер HP в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке **Дэниэл Гейтс**. — Компания стала ключевым игроком на совершенно разных сегментах рынка от потребительских товаров до корпоративных решений. Чтобы завоевать лидерские позиции, нам надо было превратиться в единый брэнд для всех потребителей. Мы решили продвигать HP с помощью единой имиджевой рекламы, акцентировать внимание не на отдельных технологических продуктах, которых очень много, а на универсальных и важных характеристиках своего брэнда».

Если в 2002 году на имидже-вой рекламу было затрачено только 10% рекламного бюджета HP,



В новой промокампании HP рекламирует своих клиентов

то в 2003 году на «чистый брэндинг» выделялось уже не менее половины всех рекламных инвестиций. Общий бюджет кампании за два года составил \$350 млн.

## Всеобщий брэнд

Создавать концепцию продвижения HP было поручено агентству Goody, Silverstein & Partners — San Francisco. Перед рекламистами и маркетологами стояла сложная задача: сформулировать универсальное сообщение для всех потребителей, подчас принципиально по-разному относящихся к брэнду. Для большинства частных лиц HP — известная марка качественного принтера, для корпоративных заказчиков — лидер среди производителей серверов, корпоративных систем хранения данных и интегрированных решений.

После слияния с Compaq корпорация HP остро почувствовала присущую современным рынкам проблему. Развитие технологий размывает границы между неизыгаемыми прежде сегментами: телефонами и фотокамерами, фотокамерами и видеокамерами, компьютерами и мультимедийными центрами. Уходят в прошлое и времена, когда в сознании марка была связана с одной технологией: допустим, брэнд

Canon ассоциировался с хорошими фотоаппаратами, Sony — с аудиотехникой, а IBM — с компьютерами. Рынок оказался на пороге создания системы нескольких всеобъемлющих супербрендов, покрывающих большую часть рыночных сегментов.

В такой ситуации будущее корпораций зависит от правильного выбора стратегии брэндинга. И реализация этих планов должна быть столь же масштабной, как и стоящие перед корпорациями задачи.

Первой на глобальное продвижение решилась компания IBM. В 2002 году она потратила на рекламу \$350 млн. Рекламный креатив был разработан WPP Group's Ogilvy & Mather, а кампания получила название «E-business is the game. Play to win». IBM продвигала себя как лидера электронного бизнеса. Логика сообщения была такой: поскольку e-бизнес — наиболее интересный, сложный и футуристичный сектор ИТ, потребитель, приняв IBM в качестве лидера этого сегмента, перенесет данное восприятие на весь рынок информационных технологий.

### Маисовые кейсы

Кампания IBM реализовала традиционный подход: стать лидером в сегменте — сформировать положительный имидж для всей

марки». Маркетологи HP решили идти дальше, не концентрироваться на отдельных товарных нишах, а сразу приступить к формированию глобального во всех отношениях образа лидера. «Мы пришли к выводу: лучший способ создать имидж мирового лидера на рынке технологий — просто сказать: мы есть лидеры, — откровенно признался **Гэри Элли-отт**, вице-президент HP по брэндингу и маркетинговым коммуникациям. — Не акцентируя внимания на производимых нами продуктах, реклама должна наглядно показать, чего наши клиенты и покупатели могут достичь с помощью технологий HP».

Новая стратегия потребовала иного девиза. От сослужившего компании хорошую службу старого, привычного для потребителей слогана «HP invent» отказываться не хотелось. Его остали составной частью логотипа, а главным стал лозунг: «everything is possible» — «безграничные возможности». Имелось в виду, что все возможно вместе с HP. Для доказательства данного тезиса было создано четырнадцать историй, в которых HP рассказала о реальных фирмах, использующих ее продукцию.

В число разрекламированных заказчиков HP вошли организации как известные, так и ма-

ло знакомые миру: интернет-магазин Amazon.com, производитель видео- и аудиотехники Bang & Olufsen, финское общество любителей птиц BirdLife Finland, создатели «Шрека» — аниматоры из DreamWorks, команда «Формулы-1» BMW Williams, всемирная сеть по доставке цветов FTD, лидер в производстве маисовых лепешек GRUMA, Нью-Йоркская фондовая биржа, архитектурная компания Skidmore, Owings & Merrill LLP, сеть кофеен Starbucks, институт молодых кинематографистов Sundance, Национальная галерея в Лондоне, правительство Гонконга.

Опыт этих организаций должен был заинтересовать прежде всего крупных корпоративных клиентов HP. Большая часть кейсов связана с разработкой и установкой компьютерных сетей, хотя встречаются и экзотические случаи (скажем, создание специальной технологии для записи пения птиц). Однако при креативном воплощении рекламные материалы удалось максимально приблизить к формату имиджевой рекламы масс-маркета. Как ролики, так и постеры не стали перегружать техническими подробностями. В рекламных материалах есть лишь упоминание о взаимовыгодном сотрудничестве. Замысел следующий: обыч-

ный потребитель должен прочувствовать красоту картинок и осознать значение громких названий, а пытливый менеджер может отправиться на сайт HP и узнат подробности сотрудничества HP с данными компаниями.

«Эта реклама одновременно адресована и крупным корпорациям, и малому бизнесу, и частным потребителям, — пояснил Дэниэл Гейтс. — Мы пытались показать, что продукция HP доступна для каждого и любому человеку и приносит реальную пользу. Конечно, мы осознаем: создавать коммуникацию, привлекающую сразу все наши продукты как для бизнесменов, так и для простых потребителей, — весьма смелый ход. Но иначе нельзя, если мы действительно хотим создать лидирующий брэнд во всех сегментах ИТ-рынка».

### Русская тема

В этом году Россия впервые попала в список стран, включенных в глобальную промокампанию HP. До этого в нашей стране корпорация ограничивалась хоть и активной, но исключительно продуктовой рекламой, решавшей местные тактические задачи. (Среди других европейских стран, которых захлестнула вторая волна имиджевой рекламы IT-гиганта, — Великобритания,

## PRO&CONTRA

**Александр МОЖАЕВ**, генеральный директор McCann-Erickson Russia

#### Позиционирование: 6 БАЛЛОВ

Message HP очень непростой, поэтому требует последовательного воплощения. Лично у меня не сложилось четкого понимания этого позиционирования. Задача показать: HP персонифицирована для каждого, будь то компания или частный потребитель. Но непонятно, что получает потребитель. Сейчас началась очень интересная кампания Microsoft «Your potential. Our Passion», четко говорящая: мы помогаем реализовать ваши мечты, ваш потенциал. И это очень ясно читается в креативе. Такой ясности в позиционировании HP мне не хватает.

#### Креативная стратегия: 6 БАЛЛОВ

На фоне остальной российской рекламы данная кампания значительно выделяется. Теле-

ролики интересные и стильные. Проблема в том, что они не слишком понятны. Даже деловому человеку без получения дополнительной информации с сайта неясно, как можно использовать HP для реставрации картин в Лондонской галерее. Мне кажется, идея воплощена недостаточно четко.

#### Медиастратегия: 8 БАЛЛОВ

Медиапланирование вполне грамотное. Меня эта кампания настигла и на ТВ, и в «наружке». И я обратил на нее внимание.

#### Итоговая оценка: 7 БАЛЛОВ

**Владимир РИЗОВ**, заместитель генерального директора Pro Media

#### Позиционирование: 7 БАЛЛОВ

Попытка некоторого репозиционирования брэнда мне кажется вполне удачной, поскольку ведет к расширению аудитории. Важно, что

подобная кампания началась и в России. До этого момента в нашей стране компьютерные brand name позиционировались для корпоративных клиентов. Если маркетинговая цель HP — поразить и заинтересовать конечного потребителя, это, скорее всего, удалось. Но пока остается открытый вопрос: сможет ли данный брэнд у нас стать массовым.

#### Креативная стратегия: 8 БАЛЛОВ

Ролик о реставрации полотен в Лондонском музее масштабностью постановки напомнил мне историческую рекламную серию Stella Artois. «Стелла» постоянно берет призы на крупнейших фестивалях, не удивлюсь, если и ролик HP появится как минимум в шорт-листиках, ведь выполнен он на высочайшем уровне.

#### Медиастратегия: 9 БАЛЛОВ

Ставка на дорогие каналы и политические передачи совершенно правильна. Аналитичес-



Бренд-менеджер HP в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке Дэниэл Гейтс хочет сделать свою компанию лидером на всех сегментах ИТ-рынка

Франция, Германия, Италия, Испания, Нидерланды.)

Внимание к России обусловлено весьма благоприятной динамикой отечественного ИТ-рынка. По оценке компании IDC, объем российского рынка в 2003 году составил \$4,92 млрд. Прогнозируется, что уже к 2007 году он вырастет более чем вдвое — до \$10,31 млрд. Наиболее динамично развивающиеся сегменты: программное обеспечение и сервис (консалтинг, инсталляция,

поддержка и оптимизация решений). По данным IDC, в прошлом году эти сегменты увеличились на 47% и 23% соответственно. Неслучайно среди главных стратегических целей HP на 2004 год первым пунктом идет укрепление и без того неплохих позиций компании как поставщика решений российского корпоративного рынка.

Для отечественного менеджмента HP наиболее ценной оказалась b2b-составляющая рекламного контента. «Планируя размещение, мы пытались прежде всего привлечь бизнесменов, — говорит менеджер по рекламе и связям с общественностью „HP Россия” Екатерина Александрова. — Мы нацеливались и на потребительский сектор, ориентируясь на „молодых профессионалов” и людей, интересующихся передовыми технологиями. По нашему мнению, это наиболее перспективное ядро частных потребителей. Конечный выбор медиансителей учитывал все три вида аудитории».

Локализацией рекламной кампании по всему миру, в том числе и в России, занимается агентство Publicis United, медиапланированием — Zenith Optimedia. В феврале на экранах появился «вводный» шестидесятисекундный ролик, суммирующий все 14 кейсов HP. Реклама шла на

кие и новостные программы смотрит самая активная часть населения, деловые люди, а именно это целевая аудитория бренда.

Итоговая оценка: 8 БАЛЛОВ

**Владимир КОРОВКИН**, заместитель генерального директора по стратегическому планированию и развитию FCB MA

Позиционирование: 8 БАЛЛОВ

HP пытается идти не проторенным путем, — создать всеобъемлющий ИТ-бренд, для профессионалов и «чайников» одновременно. С точки зрения учебников это неправильно. Но с помощью учебников прорыва не сделаешь. Возможно, через пять лет само позиционирование HP войдет в учебники. Правда, пока невозмож но сказать, в качестве «образца для подражания» или как «классическая ошибка». Когда пятнадцать лет назад Intel затеял потребитель-

ский брандинг микропроцессоров, идея казалась безумной — кого интересует марка микропроцессора? Теперь мы видим: эта стратегия дала Intel.

Креативная стратегия: 9 БАЛЛОВ

Показывать крупные бизнес-решения, ощущимые для простых потребителей, — возможно, единственный способ реализовать позиционирование. Профессионалы оценят масштаб работ в Лондонской галерее, простой потребитель, услышав имя заказчика, испытает трепет. Мне кажется, удачен выбор проектов для продвижения. Слова: «HP позволил General Motors привинчивать колеса на 30 секунд быстрее» убедительны только для специалистов, они не согреют душу обычного человека. «HP помогает каждому посетителю Starbucks выходить в сеть без проводов» убедительно и для тех, и для других.

Медиастратегия: 3 БАЛЛА

Для смелой с точки зрения маркетинга и креатива кампании нужно смелое медиапланирование. Ориентироваться на бизнесменов — ход тривиальный и, более того, неверный. Пафос всей кампании: создать HP бранд для всех потребителей. Пытаться сузить задачу означает разрушить саму логику решения. Как сказал один маркетолог, «Relief — свечи номер один от геморроя не потому, что их знают все, страдающие этим заболеванием, а потому, что их знают просто все». Здесь необходима подобная логика. Кампания, как мне кажется, должна идти максимально широко и нестандартно.

Итоговая оценка: 7 БАЛЛОВ

**Общая оценка: 7 БАЛЛОВ**

(Из 10 возможных)

## «ГЕЙМ ЛЭНД» МЕНЯЕТ ПРАВИЛА ИГРЫ

В этом году на российском рынке игровых компьютерных изданий появился новый журнал «РС Игры». Издательский дом «Гейм Лэнд», и без того владевший тремя из восьми «игровых» журналов и почти половиной данного рыночного сегмента, решил сделать «самое лучшее и самое дешевое» издание, посвященное играм. Изучив слабые стороны конкурентов и резко сократив издержки, «Гейм Лэнд» добился быстрого роста тиражей. Теперь компания рассчитывает получить новый класс рекламодателей — массовые, несофтверные брэнды. — Текст: Максим Котин



EASTNEWS

«Гейм Лэнд» и до выхода «РС Игр» располагал большим числом игровых изданий, чем конкуренты. Издательство выпускает «Страну игр», «Путеводитель» и Computer Gaming World. Два журнала подобной тематики издает «Техномир» («Игромания») и «Лучшие компьютерные игры»). У «Компьютеры», «Арт Аудио Пресс» и «Навигатор Паблишинг» — по одному игровому изданию (Game.exe, PC Gamer и «Навигатор игрового мира» соответственно). Любопытно, что в мире первые места делят PC Gamer и Computer Gaming World, но в России оба лицензионных издания отнюдь не лидеры. Ведущие позиции занимают «Страна игр», «Игромания» и Game.exe — продукты стопроцентно отечественные. По данным компании TNS Gallup Media, за май-октябрь 2003 года сред-



Игорь Пискунов, директор по рекламе ИД «Гейм Лэнд»: «Геймеры — отличная аудитория для всех рекламодателей»

ная аудитория одного номера «Страны игр» составила 318,3 тыс. человек, Game.exe — 209,6 тыс. Зачем «Гейм Лэнду» понадобилось выводить на насыщенный рынок новый проект и создавать конкуренцию собственным журналам?

**ИД «Гейм Лэнд» создан в 1992 году. Основная деятельность: изда-  
ние журналов для молодежной  
аудитории. Выпускает «Хакер»,  
«Хакер Спец», «Страну игр», «Хули-  
ган», Total DVD, «Мобильные ком-  
пьютеры», «РС Игры», Computer  
Gaming World, «Путеводитель»,  
«Свой бизнес».**

## Атака

«Мы провели исследование и установили, что в нашей стране больше двух миллионов активных геймеров — людей, покупающих минимум две игры в месяц», — рассказывает **Владимир Смирнов**, коммерческий директор ИД «Гейм Лэнд». — Если считать потребителей, читавших хотя бы один журнал в четыре месяца, аудитория всех игровых изданий около миллиона человек. Ясно, что больше половины игроков пока не нашли свое издание». «РС Игры» — журнал именно для них. Составить конкуренцию собственным изданиям в компании не опасались; по мнению издателей, у каждого из них свое позиционирование. «Страна игр» — единственное мультиплатформенное издание (игры, выходящие на всех платформах: PC, PlayStation,



Владимир Смирнов, коммерческий директор ИД «Гейм Лэнд»: «Недостатки конкурентов — прямое следствие их достоинств»

PlayStation-2, Xbox и др.), «Путево-  
дитель» — журнал прохождений и  
игровых кодов, а Computer  
Gaming World предназначен гей-  
мерам старше 25 лет. В издатель-  
стве рассудили: новый массовый  
журнал о компьютерных играх дру-  
гим проектам жизнь не испортит.  
«Мы поставили цель: сделать  
журнал на 30% лучше и на 30%  
дешевле, чем у конкурентов», —  
говорит Владимир Смирнов. —  
Недостатки главных соперников  
очень помогли в реализации  
этой задачи, поскольку  
недостатки являются прямым  
следствием достоинств».

## Чем лучше

У «Игромании» особый и уникальный формат, в соответствии с ним тематика давно вышла за рамки простых обзоров игровых новинок. Здесь встречаются статьи о настольных играх, программировании и даже фантастические рассказы. В «Гейм Лэнд» это сочли недостатком: «Наибольшей лояльности аудитории можно добиться только благодаря точной фокусировке», — считают издатели. — Поэтому статьи о фэнтези и юмористические странички в игровом журнале излишни, они только размывают брэнд». Game.exe рассчитан на аудиторию с высшим образованием, но там можно встретить удивительные фразы: «Если на некоторый вид культурного продукта случится способ писать разборы, дающие его потребителю всю информацию о результате его потребления, то я лично с таким культурным продуктом перестану дружить навсегда. В плане его потребления» (Game.exe №2/2004). «Это странно для людей, считающих игры искусством и любящих интеллектуальные рецензии, — ставят диагноз в «Гейм Лэнде». — Таким образом издатели теряют аудиторию».

От противного появилось концептуальное наполнение лозунга «на 30% лучше». «РС Игры» — журнал максимально информативный, тематически выдержаненный (только компьютерные игры), со стилистикой, понятной целевой аудитории (14–22 года). Ради полноты эффекта издание сделано самым толстым (240 страниц против 220 у наиболее объемной «Игромании»), к тому же в комплекте с изданием три диска (против одного у конкурентов).

Казалось, что с таким подходом к контенту реализовать вторую цель — сделать самый дешевый журнал — невозможно. Но в январе в рознице появились «РС Игры» с тремя CD-дисками (или одним DVD) в комплекте по цене 90 рублей. При этом стоимость «Игромании» и «Game.exe», укомплектованных одним-двумя CD, — 110–120 рублей, а цена версий с DVD доходит до 140 рублей.

## За счет чего дешевле

Некоторые конкуренты не поверили в реальность происходящего. Главный редактор Game.exe **Игорь Исупов** до сих пор убежден: данный проект не может оказаться доходным и цена «РС Игр» откровенно демпинговая. Но владельцы нового журнала утверждают: уже с четвертого номера вышли на операционную прибыль, полностью окупить инвестиции планируется через год. В «Гейм Лэнде» говорят, что добиться такого результата удалось благодаря политике рационального использования ресурсов. «Все самое дешевое» — главный лозунг компании, пытающейся максимально снизить издержки. «В иных издательствах человек пользуется дорогостоящим „Маком“, а верстает 96 страниц в месяц», — рассуждает Владимир Смирнов. — Мы работаем на PC, и один сотрудник у нас собирает 200 страниц. Мы убеждены: деньги лучше направить не на покупку красивых тумбочек, а на контент или премию хорошо поработавшему сотруднику». В «Гейм Лэнде» введен семичасовой рабочий день. Но в ближайшее время планируется перейти на шестичасовой — издатели считают такой график более эффективным, чем традиционный двенадцатичасовой. С новым режимом можно будет перейти на работу в две смены, что позволит изрядно сэкономить на офисных расходах.

Не совсем понятно, правда, почему «Гейм Лэнд» несмотря на лозунг «все самое дешевое» печатает журнал в Финляндии, а, допустим, не в Твери. И сумеет ли журналист за шесть часов написать столь же качественную статью, что и за восемь. Но, выпущенная в общей сложности 11 журналов, 9 из которых — компьютерной тематики, издательство «Гейм Лэнд» может позволить себе какие угодно эксперименты по «рационализации производства». В любом случае «сингергия» значительно снижает накладные расходы. Заказывая печать продукции и производство дисков огромными тиражами, компания

получает самые лучшие цены. Соперники далеко отстают в мощности «синергии» от «Гейм Лэнда». У «Арт Аудио Пресс» семь журналов, у «Компьютерры» — шесть, у «Техномира» — три, а «Навигатор Паблишинг» и вовсе владеет одним-единственным «Навигатором игрового мира».

### Максимальный эффект

«Демпинговой» цены в «Гейм Лэнде» показалось мало. Чтобы эффективно выйти на рынок, ИД впервые в истории игровых журналов заказал серьезную рекламную кампанию с бюджетом в \$200 тыс. Была задействована реклама в метро (щиты), на радио (станции «Ультра», «Максимум») и телевидении (каналы Муз-ТВ и MTV).

«Второй номер мы продали тиражом 50 тыс. экземпляров, а на четвертый у нас заказ уже 90 тыс. — говорит **Игорь Пискунов**, директор по рекламе ИД «Гейм Лэнд». — Мы сами не ожидали настолько ошеломляющего эффекта. Розница очень инертна, и обычно тиражи растут медленно. Со времен запуска журнала «Хакер» у нас не было такого успешного издания. За последние три года на журнальном рынке я помню только один медиапроект, перешедший рубеж в 50 тыс. экземпляров в первые три месяца. Это был журнал Maxim». К декабрю 2004 года, по прогнозу «Гейм Лэнда», «РС Игры» займут 30% рынка, 25% придется на «Страну игр», 15% — на «Игроманию». Ближайший конкурент «Гейм Лэнда» в шоке. «Таким примитивным демпингом они ломают рынок, — убежден **Евгений Исповед**, генеральный директор ООО «Игромедиа» (эксклюзивный продавец рекламных возможностей «Игромании»). — Возможно, теперь остальным журналам придется снизить расценки, в противном случае они рискуют остаться с малыми тиражами. Если, конечно, наши конкуренты смогут удержать столь низкую цену. Сейчас «Гейм Лэнд» пытается внедрить новую для отечественного рынка бизнес-модель. Прежде издания о

В России больше двух миллионов геймеров, но журналы о компьютерных играх читает только половина

компьютерных играх жили главным образом за счет продаж. «Гейм Лэнд» снижает цену, чтобы расширить аудиторию, получить высокие рейтинги и привлечь крупных рекламодателей. Подобную схему они уже опробовали этим летом на журнале «Хулиган», но пока об удаче этого эксперимента говорить рано. Вопрос в том, как долго они смогут кормить убыточные издания в ожидании рекламы».

### Серьезные игры

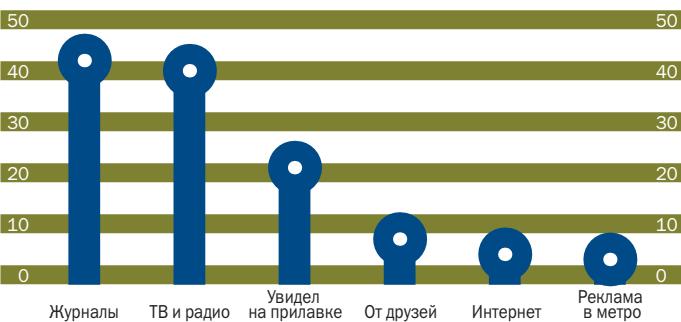
За рубежом несофтверные заказчики рекламы обходят вниманием игровые журналы. Больше 90% рекламы в этом сегменте медиарынка приходится на производителей игровых программ. В России ситуация похожая, но все-таки несколько иная: из-за того, что рынок компьютерных журналов общего профиля нельзя назвать насыщенным, некоторые окологомпьютерные рекламодатели «перепадают» и игровым изданиям (как правило, производители и продавцы различной техники). Соотношение доходов от розницы и рекламы выглядит обычно как 80% к 20%. Но в последнее время доля неигровых рекламодателей увеличивается, и среди них все чаще появляются бренды масс-маркета. «Мы убеждены, что геймеры — отличная аудитория для многих рекламодателей, — говорит Игорь Пискунов. — Они весьма обеспечены и часто тратят деньги на технологические покупки. К тому же тиражи игровых изданий высоки, а реклама в них не самая дорогая. Нашим журналам половину доходов дает реклама, и только 40% рекламодателей игровые компании, остальные — производители компьютеров, операторы мобильной связи, продавцы спортивных товаров. Нередко идет реклама таких брендов, как МТС, «Мегафон», Samsung, Nokia, Sprite, Nivea».



### ОТКУДА ВЫ УЗНАЛИ О ЖУРНАЛЕ «РС ИГРЫ»?

%

Результаты опроса, проведенного среди читателей первого номера журнала. Ответили 300 человек.



Отчасти интерес «несофтверных» клиентов демонстрирует и позиция по отношению к игровой прессе компании TNS Gallup Media. В 2004 году она включила в свою панель журнал «Игромания» — последний лидер индустрии, прежде обойденный вниманием исследователей. «Решение о включении тех или иных изданий в панель мы принимаем, основываясь на мнении крупнейших рекламных агентств, — объяснил **Михаил Райбман**, руководитель отдела по работе с клиентами TNS Gallup Media. — В ходе последних консультаций многие агентства выразили желание получать данные и по „Игромании“, поэтому с января мы включили данный журнал в панель исследований». Теперь TNS предоставляет сведения по всем ведущим игровым журналам.

### Шведские деньги

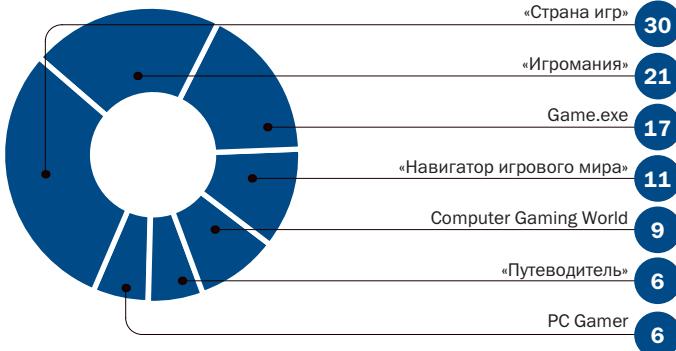
С выходом «РС Игр» тиражи других журналов «Гейм Лэнда» не снизились, хотя небольшого падения издатели ожидали. Объяснений этому факту два: либо «РС Игры» действительно привлекают неофитов из неохваченного миллиона, либо отвоевывают аудиторию у конкурентов. Проверить точность предположений издатели пока не могут. «Пока у нас нет данных о снижении продаж, хотя конечно не исключено, что распространители вернут часть тиража через месяц или два, — говорит Евгений Исполов („Игромания“). — Так или

иначе, мы будем вырабатывать новую рыночную стратегию. Кажую, пока сказать не могу». В «Game.exe» к появлению конкурента отнеслись спокойнее. Здесь убеждены в уникальности собственного продукта и незыблемости своих тиражей, поэтому предпринимать какие-либо специальные действия после выхода «РС Игр» не собираются. Между тем «Гейм Лэнд» в ближайшем будущем готовит рынку еще один «подарок». 9 марта 2004 года издательство подписало договор со шведским венчурным фондом Mint Capital (MC) о покупке 20% акций ИД. В соответствии с достигнутыми соглашениями MC инвестирует в российское издательство около \$2 млн. Деньги пойдут на запуск новых изданий. Компания «Гейм Лэнд» планирует делать в год по пять-шесть новых журналов молодежной тематики, в том числе за счет поглощения уже существующих издательств (кстати, перед выходом «РС Игр» «Гейм Лэнд» пытался купить «Игроманию» у «Техномира»). Таким образом, в ближайшие пять лет издательство планирует выпустить больше 25 новых медийных проектов, в их числе и игровые. Известно, что в текущем году «Гейм Лэнд» помимо «РС Игры» запустит еще два журнала о компьютерных развлечениях. Если эти планы будут реализованы, игровой сегмент станет одним из самых насыщенных и высококонкурентных на российском медиа-рынке. **СФ**

### ДОЛИ РЫНКА ЖУРНАЛОВ О КОМПЬЮТЕРНЫХ ИГРАХ

%

Источник: ИД «Гейм Лэнд». Учитывались данные о тиражах (ноябрь 2003 года).



## ХОД ИГРЫ

**1\_ВЫБОР ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ АУДИТОРИИ.** Из 2 млн активных пользователей компьютерных игр до сих пор лишь половина нашла «свой» журнал. Другая половина и есть целевая аудитория.

**2\_АНАЛИЗ ПРОДУКТОВ И ДЕЙСТВИЙ КОНКУРЕНТОВ.** Определение слабых сторон, предложение альтернативы.

**3\_СТРАТЕГИЯ.** Девиз: «На 30% лучше, на 30% дешевле». Наиболее низкая цена на рынке, самое высокое качество контента.

**4\_РЕАЛИЗАЦИЯ.** Достижение минимальной цены продукта: программа снижения издержек под девизом «Все самое дешевое», рационализация производства. Добраться высокого качества продукта: самый «толстый» журнал на рынке, наибольшее количество бонусов, сфокусированная редакционная концепция.

**5\_ПРОДВИЖЕНИЕ.** Крупнейшая рекламная кампания в истории сегмента: бюджет \$200 тыс., носители — реклама в метро, радио, ТВ.

**6\_РЕЗУЛЬТАТ.** Рекордный тираж — около 100 тыс. экземпляров, достижение операционной рентабельности с четвертого номера.

**7\_ПЕРСПЕКТИВНАЯ ЗАДАЧА.** Привлечение новой для сегмента категории рекламодателей — несофтверных брендов.

**8\_РЕАКЦИЯ КОНКУРЕНТОВ.** Увеличивать тираж за счет снижения цены, вступая в борьбу за несофтверных рекламодателей; защищаться используя уникальное позиционирование.

**CANNES LIONS '04**  
51<sup>ST</sup> INTERNATIONAL ADVERTISING  
FESTIVAL 20-26 JUNE 2004

С 20 по 26 июня 2004 года в г. Каннс (Франция) состоится международный фестиваль рекламы «Каннские львы».

В программе Фестиваля конкурсы Press & Poster, Film, Cyber Lions, Media Lions, Direct Lions, а также семинары легендарных рекламистов со всего мира.

Прием работ на конкурсы с 6 февраля 2004 года.

Подробная информация на сайте [www.canneslions.com](http://www.canneslions.com)

**ВНИМАНИЮ ДЕЛЕГАТОВ!**

Вы можете зарегистрироваться в качестве участника фестиваля на:

- 7 дней (20 - 26 июня) Полная регистрация.
- 3 дня (20 - 22 июня)

Кроме того, существуют специальные регистрации:

- Для представителей Direct Marketing на программу семинаров Lions Direct (20 - 22 июня) **new**
- Для представителей Media на программу семинаров Media Lions (20 - 22 июня) **new**
- Для молодых людей, работающих в области рекламы (не старше 28 лет), специальные условия участия.
- Специальная регистрация для Вашего спутника.
- Визовая поддержка
- Справки по телефонам: 285-5858, 285-5954

# дневник наблюдений

## [ ЦИФРЫ ]

### 40-е место

по уровню зарплат заняла Россия в рейтинге Федерации европейских работодателей. Результат плачевный, если учесть, что всего в перечне фигурировало 46 стран. За 100% принята оплата труда в Дании, там час работы в среднем стоит 28 евро. Самыми благополучными странами оказались: Швейцария (79%), Люксембург (72%), Норвегия (69%), Германия (63%), Нидерланды (61%), Италия (60%), Великобритания (58%). Россияне в среднем получают чуть больше 1 евро в час — всего 4% от уровня датских зарплат. Хуже ситуация лишь на Балканах (Болгария, Сербия, Черногория, Албания) и в странах СНГ (Украина, Белоруссия). Последнее место занимает Молдавия. На постсоветском пространстве самая высокая заработка плата в Эстонии (32-я позиция). Правда, составители рейтинга принимали во внимание только «белые» зарплаты. С учетом выплат в конвертах, а также более низких налогов уровень окладов в России в реальности не сколько выше.

### \$74,4 млрд

прибыли приписала себе WorldCom в 2000–2001 годах, скрыв от общественности \$65 млрд убытков. Цифра, свидетельствующая о крупнейшей в истории США финансовой мафии, фигурирует в итоговом отчете MCI (новое название WorldCom) для Комиссии по ценным бумагам Соединенных Штатов (SEC). В 2000 году компания отрапортовала о прибыли в \$4,7 млрд, хотя на самом деле понесла убытки в размере \$48,9 млрд. В 2001 году WorldCom вновь пошла на подлог, указав прирост в \$1,4 млрд вместо \$15,6 млрд потерь. Большая часть выпавших на свет убытков (около \$60 млрд) — результат снижения стоимости многочисленных компаний, которые WorldCom приобретала во время бума доткомов. После краха телекоммуникационного рынка, компания должна была отнести падение стоимости активов к расходам, но не сделала этого. В MCI рассчитывают, что ревизия бухгалтерских книг поможет компании избавиться от статуса банкрота. С июля 2002 года более 500 бухгалтеров и аудиторов трудились над проверкой, что обошлось MCI в \$150 млн. В WorldCom заявляют, что пересмотрят бухгалтерскую отчетность вплоть до 1993 года, правда, на это потребуется около полутора лет.

запасы нефти и газа оказались ниже на 20% (на 3,9 млрд баррелей). Правда, у британцев ситуация не столь плачевна. В процентном соотношении резервы ВР уменьшились лишь на 2,5% от общего объема запасов в 17,58 млрд баррелей. Тем не менее в компании утверждают, что это наиболее крупное сокращение запасов за последние пять лет. Сейчас ВР борется со снижением сырьевых резервов на своих старых месторождениях, приобретая новые. В частности, за счет объединения с компанией ТНК запасы британцев пополнились на 1,6 млрд баррелей.

### 45 млн баррелей

на столько сократились доказанные запасы нефти и газа британской нефтяной компании ВР. Это уже третий мировой гигант, сообщающий о снижении сырьевого потенциала с начала текущего года. В феврале о 34-процентном (на 1 млрд баррелей) сокращении запасов объявила американская компания El Paso. А в январе англо-голландский концерн Royal Dutch/Shell сообщил, что в результате пересмотра его резервов подтвержденные

запасы нефти и газа оказались ниже на 20% (на 3,9 млрд баррелей). Правда, у британцев ситуация не столь плачевна. В процентном соотношении резервы ВР уменьшились лишь на 2,5% от общего объема запасов в 17,58 млрд баррелей. Тем не менее в компании утверждают, что это наиболее крупное сокращение запасов за последние пять лет. Сейчас ВР борется со снижением сырьевых резервов на своих старых месторождениях, приобретая новые. В частности, за счет объединения с компанией ТНК запасы британцев пополнились на 1,6 млрд баррелей.

### 3 раза

— примерно во столько затраты «Связьинвеста» на унификацию биллинговых систем дочерних компаний холдинга превысят прошлогодние расходы на установку единой системы управления предприятием. Тогда компания отдала контракт на \$153 млн Oracle без всякого тендера, причем по условиям соглашения деньги перечислялись американской фирме в течение шести месяцев, в то время как срок внедрения системы составляет примерно три года. Это привело менеджмент «Связьинвеста» к трениям с миноритарными акционерами «дочек» холдинга, назвавших цену проекта завышенной. Поэтому на право заключить новый контракт руководство «Связьинвеста» предложило объявить тендер, участие в котором приняли три американские компании: Amdocs, Convergys и CSG Systems. Победителем стала Amdocs. В течение трех лет американцы установят для холдинга биллинговые системы на 32 млн номеров. Сумму сделки стороны не раскрывают, однако эксперты оценивают ее примерно в \$500 млн.

### 1-е место

в рейтинге лучших российских финансовых аналитиков, составленном американским журналом Institutional Investor, признана компания «Ренессанс Капитал». Вторую строчку занимает единая команда «Объединенной финансовой группы» и Deutsche Bank, оттеснив прошлогоднего серебряного призера Brunswick UBS на третью позицию. Четвертое место сохранили аналитики Альфа-банка, а замыкает пятерку команда ИК «Атон» (9-е место в 2002 году). Самой большой сенсацией рейтинга стало пятое место «Ренессанс Капитал» в объединенном рейтинге аналитиков развивающихся рынков Европы, Азии и Африки, обогнав такие компании, как Citigroup, J.P. Morgan, Morgan Stanley. Остальные российские аналитики не попали даже в топ-10.

### 30 млн

тонн нефти в год сможет перевалить новый терминал «Роснефти», который компания собирается возвести в Приморске на Финском заливе. Это будет третий по величине в России нефтяной терминал — большей мощностью обладают только порты «Транснефти» в Новороссийске (40 млн тонн) и в том же Приморске, где к середине этого года объем перевалки нефти планируется довести до 42 млн тонн. Соглашение о строительстве терминала правительство Ленинградской области, «Роснефть» и «Сургутнефтегаз» подписали еще в 2002 году. Однако, по информации пресс-службы областной администрации, «Сургутнефтегаз» планирует выйти из проекта, компании понадобились свободные средства для реконструкции принадлежащего ей Киришского НПЗ. Таким образом «Роснефти» нужно будет найти другого соинвестора, в проект необходимо вложить \$400 млн, и по соглашению «Сургутнефтегаз» должен был внести треть суммы. Первой очередь терминала мощностью 15 млн тонн заказчик проекта «Инвестстройтерминал», 100-процентная «дочка» «Роснефти», планирует пустить к 2007 году, вторую — к 2009 году. По мнению аналитиков, нефтяная компания не сумеет полностью загрузить мощности собственным сырьем, поэтому другие участники рынка могут рассчитывать уже через три года на перевалку как минимум 5 млн тонн нефти и нефтепродуктов на терминале «Роснефти». **СФ**



**Читайте в следующем номере  
(в продаже с 29 марта)**

**[маркетинг]**

Что общего между Брюсом Уиллисом, Шоном Коннери и бутылкой кетчупа?

**[стратегия]**

На чем основан социально ответственный бизнес и почему он вдруг стал модным в России?

**[финансы]**

Как узнать реальную цену своему бизнесу и определить, когда он стоит дороже всего?



**[внутренний  
резерв]**

Какими жестами стоит «разговаривать» с контрагентами, когда не хватает слов?

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

главные деловые события;  
практика лучших российских  
компаний;  
самые заметные отставки  
и назначения

[Секрет фирмы](#)

# Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

Вы ищете новые решения, инвестиции,  
переманиваете генератора идей из компании-конкурента.

Идете ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

# Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы