

Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 32 (71) 30 АВГУСТА — 05 СЕНТЯБРЯ 2004

www.sf-online.ru

Вид снизу

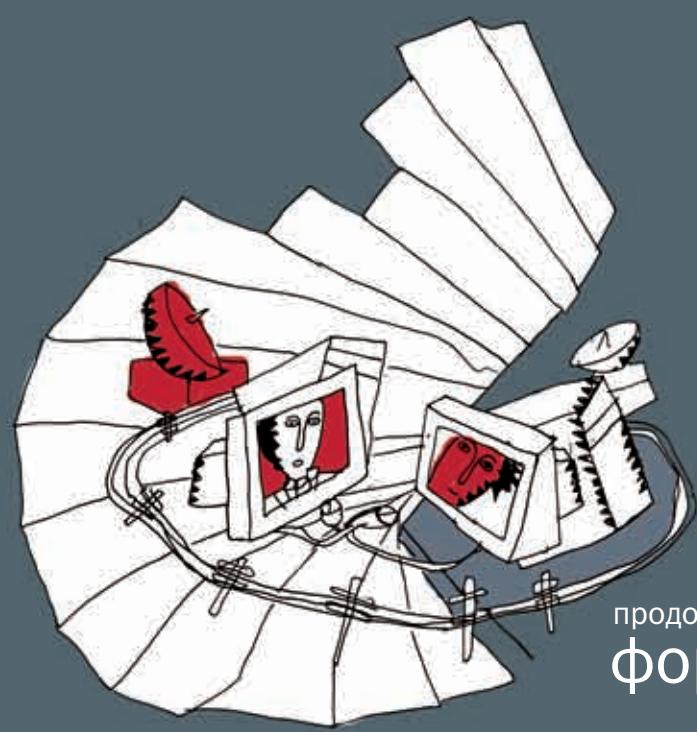
Как извлечь выгоду из кризиса с10

Десять самых известных бизнес-тренеров России с50

Прорывная реклама по методу Жан-Мари Дрю с36

До чего докатились менеджеры с59





продолжаем разговор
форумы на www.sf-online.ru

«Мы оказались единственным коммерческим банком, выстоявшим после нападок. Сейчас для нас, как и для всех коммерческих банков, в связи с оттоком клиентов сложилась сложная ситуация. Но пройдет время, и люди оценят то, что мы фактически приостановили кризис»



Секрет фирмы

30 августа – 05 сентября №32 (71)

тема номера **10**

«В стабильной ситуации у нас было меньше шансов рвануть вверх. До этого была постоянная борьба, а так мы стали, как в боксе, бить по противнику, и тот не давал сдачи вообще»

частная практика **26**

«Люди устроены так, что не любят что-то менять. А компания в России, если хочет жить долго, должна ежегодно уменьшать себестоимость продукции минимум на 7%»

лаборатория **36**

«Сделать руководство, призывающее к нешаблонному творчеству, — все равно как создать руководство о том, что в течение дня полезно дышать»

бизнес-школа **59**

«Как человек „дауншифтер“, несомненно, выигрывает. Но с точки зрения винтика организационной машины он уже не совсем полноценен, как бы потерял „часть своей резьбы“»



40 ЛАБОРАТОРИЯ

«Потребители не идентифицировали увиденную рекламу и марку. У западной рекламы не было никаких крючков, которыми мы могли бы зацепить российского потребителя»



57 БИЗНЕС-ШКОЛА

«На нашу футбольную команду работает более шестидесяти человек. И именно на уровне среднего менеджмента ощущается сейчас острый дефицит кадров»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ**
- 24 ЛЮДИ**
- 32 КОМПАНИИ**
- 74 ЦИФРЫ**

ТЕМА НОМЕРА

- 10 СТРАТЕГИЯ Форс-маржа**
Пять стратегий, позволяющих заработать на кризисе
- 16 Долгоиграющий пейджер**
Как выжить на умирающем рынке

РАЗГОВОР НОМЕРА

- 18 ЛИДЕРЫ «Что не сломает, то сделает сильным»**
Главный управляющий директор Альфа-банка Петр Шмидт с удивлением узнал, что в России скорее верят плохим новостям, чем хорошим

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

- 26 МЕНЕДЖМЕНТ Аэрозоль с амбициями**
Освоив выпуск парфюмерии и бытовой химии для западных производителей, невинномысский завод «Арнест» решил, что созрел для самостоятельного выхода на мировой рынок

ЛАБОРАТОРИЯ

- 36 МАРКЕТИНГ Разрыв на креативной фабрике**
Французский рекламист Жан-Мари Дрю доказал, что разрыв — это

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

«ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ». ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	06.09.2004
«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ»	13.09.2004
IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	20.09.2004

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

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
№ 32 (71) 30 АВГУСТА — 05 СЕНТЯБРЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

Редакция

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА БОРИСОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНК

БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ (отдел «Бизнес-технологии»)

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА (отдел «Бизнес-практика»),

РЕДАКТОРЫ СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ

НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА, ДЕНИС ЛИТОШИК, АДЕЛА ФАТЕХОВА

ОБОЗРЕВАТЕЛИ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН,

СТАНИСЛАВ МНЫХ, ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ НИКОЛАЙ ДИЦМАН, ЮЛИЯ ИПАТОВА,

ЕКАТЕРИНА КРОТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА,

НАТАЛЬЯ ОБУХОВА

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

«IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

ИГОРЬ ЛИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН,

КОНСТАНТИН ПРОКИН

ДИЗАЙНЕР ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ИНФОГРАФИКА ЛЕОНID КУЛЕШОВ

ФОТОГРАФ ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ЮЛИЯ ШЛЕЗИНГЕР

КОРРЕКТОРЫ ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ, ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

ОБЛОЖКА АЛЕКСАНДР ВАСИН

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

Коммерческие службы

ИЗДАТЕЛЬ ЮРИЙ КАЦМАН

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЛАШНОВ

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель),

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЕВГЕНИЙ ЗИНЧЕНКО,

МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА,

ОЛЬГА САМОНОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, НАДЕЖДА ТОЧЕНОВА,

АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, НАТАЛЬЯ ХОХЛОВА, МАРИНА ШАТАЛИНА

СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ

ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ (руководитель), АННА ДАНИЛОВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),

ОЛЬГА БЕСКИНА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

ДИРЕКТОР ПО РЕГИОНАльному РАЗВИТИЮ ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА

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

ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОРТ, МАРИЯ ШАРАПОВА,

АЛЬБИНА ШИРИНСКАЯ

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ МАРИНА СЕМЕНОВА,

АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

МАРКЕТОЛОГ-АНАЛИТИК НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

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

E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИИ

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, ТОМСАКОВ 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 РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕГАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 от 26.12.2003 г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ» И МОССПОЧТАМТ: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

«Секрет фирмы» использует:

ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

Microsoft **КОНСУТАНТ** **ParaType**

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство № 244264, защищен законом РФ № 3520-1 от 23.09.92. © Товарных знаков, знаках обслуживания и наименований мест происхождения товаров.

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004



Opel. Движение к лучшему.



Разговаривает сам с собой (У интеллектуалов такое бывает)

Когда имеешь дело с интеллектуалом, то не перестаешь удивляться.

Особенно если интеллектуал – это ваш автомобиль.

Opel Vectra управляетя с помощью IDS – Intellectual Driving System. Благодаря этой системе и подвеска, и тормоза, и рулевое управление «общаются» друг с другом. Это помогает оптимизировать взаимодействие между всеми компонентами шасси. Потрясающая управляемость такого автомобиля может показаться необычной. Но вы к этому быстро привыкнете.

товар сертифицирован



Запретный плод

У российских чиновников не на шутку разыгрался аппетит в отношении средств, накопленных в стабилизационном фонде.

Фонд создается с 1 января этого года, в него поступают дополнительные доходы от экспортной пошлины на нефть и налоги на добычу полезных ископаемых. При заложенной в бюджет цене на нефть в \$28 за баррель к концу 2005 года в стабфонде должно накопиться 720 млрд рублей. По закону «распечатать» фонд можно, когда его объем превысит \$500 млрд. Это, по расчетам Минфина, должно произойти в скором времени. 74,6 млрд рублей пойдет на покрытие дефицита Пенсионного фонда и 92,2 млрд — на выплату внешних долгов. Однако оставшаяся сумма все равно почти на 300 млрд больше минимально допустимого по закону объема стабфонда. Именно на эти деньги и покушаются чиновники. Первый заместитель мэра Москвы Юрий Росляк предложил использовать средства на инфраструктурные проекты, например дороги. Об инфраструктуре вспомнил и глава МЭРТ Герман Греф. Не остался в стороне от «дележки» министр сельского хозяйства Алексей Гордеев, ведь расходы на его отрасль в бюджете на 2005 год урезаны на 10%. Однако создатель и хранитель стабфонда Алексей Кудрин по-прежнему согласен увеличить изъятия лишь ради погашения внешнего долга. В итоге премьер Михаил Фрадков призвал отраслевых лоббистов быть точнее в своих запросах, пообещав в противном случае поддерживать Кудрина «в его стремлении не наращивать расходы». Очевидно, Фрадков вспомнил июльские заявления Владимира Путина, который разрешил тратить эти деньги только в случае возникновения дефицита средств у Пенсионного фонда или проблем внешнего госдолга. Но не исключено, что рекордный рост цен на нефть может подвигнуть и президента на распечатывание своей «копилки».

Оценка экспертов +1,0

Банки спасают себя сами

Чтобы застраховаться от ситуаций, аналогичных недавнему кризису доверия, российские банкиры решили объединиться и оказывать друг другу помощь при возникновении проблем с денежной ликвидностью.

Эта инициатива обсуждалась на днях на собрании членов Ассоциации российских банков (АРБ), на котором присутствовал и первый зампред Банка России Андрей Козлов. Было решено сформировать экспертную группу, которой предстоит проработать идею создания специального антикризисного банковского пула. Это будет добровольное объединение банков, готовых поручиться перед ЦБ за структуры, нуждающиеся в финансовой помощи.

По заявлению руководства АРБ, под эгидой которой и будет действовать пул, участники банковского рынка должны нести ответственность за его состояние, а подобный механизм позволит нейтрализовать серьезные рыночные потрясения. Однако правила работы этого «банковского клуба», в рамках которого кредитные организации, обладающие достаточными ресурсами, могли бы решать вопросы рефинансирования, пока не установлены. Известно, что сейчас идет обсуждение, в том числе и с ЦБ, вариантов создания системы, при которой Банк России в рамках существующего законодательства смог бы предоставлять рефинансирование попавшим под удар банкам.

При этом многие банкиры относятся к этой идее неоднозначно. Так, по словам первого зампреда совета директоров Альфа-банка Олега Сысуева, любые инициативы общественных организаций, безусловно, важны, но поскольку в данном случае речь идет о создании пула, претендующего на решение таких глобальных проблем, как урегулирование кризиса в крупной системе, разумеется, это потребует привлечения серьезных ресурсов. А это означает, что реальные решения о создании такого пула будут приниматься в тече-



АР

ние длительного времени. «Я много раз наблюдал, как банкиры сидят за одним столом и обсуждают насущные проблемы, и поэтому сейчас слабо верю в то, что они уже готовы консолидированные поучаствовать в подобном антикризисном пуле. И даже более того, я полагаю, что по этому поводу будет много дискуссий, но в

дневник наблюдений



МИНИСТРЫ БОРУТСЯ ЗА ДЕНЬГИ СТАБФОНДА | ПОД ЭГИДОЙ АРБ БУДЕТ СОЗДАН АНТИКРИЗИСНЫЙ БАНКОВСКИЙ ПУЛ | РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ПРОСЯТ
ЗАЩИТЫ ОТ РЕШЕНИЙ КОНСТИТУЦИОННОГО СУДА



Создание «банковского клуба», способного решить столь масштабную проблему, как урегулирование кризиса в крупной финансовой системе, потребует привлечения серьезных ресурсов

ное мнение о рынке и доводить его до сведения ЦБ, а также сообща определять меры по стабилизации процессов и выводу системы из кризиса, — добавляет он. По его словам, пул должен в первую очередь заниматься обеспечением реального рефинансирования проблемных банков со стороны ЦБ. Создание такой системы предопределило бы стабильность всего банковского сектора в будущем — банки бы просто изначально осознавали, что их кредитные портфели могут быть рефинансираны в том случае, если они удовлетворяют тем или иным критериям качества работы. Однако Панферов не решился спрогнозировать, насколько продуктивно будет работать такой банковский пул. По его словам, многое зависит от того, насколько оперативно будет реагировать на сигналы банков ЦБ.

Оценка экспертов +2,27

Мольбы о пощаде по НДС

Бизнес пытается отстоять свои права на возмещение НДС, отобранные у него согласно недавнему определению Конституционного суда (КС).

РСПП и объединение «ОПОРа России», отстаивающее интересы малого бизнеса, обратились с совместным письмом к президенту Владимиру Путину, премьер-министру Михаилу Фрадкову, спикерам обеих палат парламента, ряду федеральных министров, представителям Конституционного, Верховного и Высшего арбитражного судов и даже директору ФСБ Николаю Патрушеву. Поводом для петиции со столь обширным и представительным списком адресатов стало определение, вынесенное КС в начале апреля этого года и поставившее под угрозу бизнес всех компаний, привлекающих заемные средства. Как известно, НДС — налог возмещаемый. То есть сумма налога, которую предприятие должно заплатить в бюджет,

уменьшается на сумму налога, уплаченного поставщиками при приобретении товаров, работ или услуг. Однако в апреле КС отказал компании «ПромЛайн» в возмещении НДС, обосновав свое решение тем, что если предприятия платят НДС из заемных средств, то и вычет им положен лишь после полного погашения займа. Таким образом, был создан прецедент, меняющий порядок налоговых расчетов по НДС, который отныне должен будет учитываться в российской судебной практике. Ко всему прочему теперь налоговые органы получат право требовать с компаний возврата излишне возмещенных сумм НДС за последние три года (срок давности по выездным налоговым проверкам). А поскольку эти вычеты НДС были произведены ранее даты погашения займов, налоговики еще и могут начислить компаниям разнообразные пени и штрафы.

Именно этих перспектив более всего и опасаются РСПП с ОПОРой. Ведь в результате, по словам лоббистов, могут стать банкротами многие компании, к примеру, лизинговые и строительные структуры, активнее других использующие займы. Возмущены определением КС и многие другие эксперты, которые полагают, что оно трактуется слишком широко и не предусмотрено законодательством. Хотя, как отмечает руководитель аналитической службы компании «Пепеляев, Гольцблэт и партнеры» Вадим Зарипов, КС вынес не постановление, а только определение, которое к тому же еще не было опубликовано официально. Впрочем, добавляет он, это определение уже взяли на вооружение некоторые налоговые органы, и ряд компаний были вынуждены обратиться к помощи юристов для защиты от налоговых претензий за вычеты НДС.

Тем не менее некоторые чиновники уже готовы вступиться за предпринимателей. К примеру, как заявил замминистра финансов Сергей Шаталов, Минфин подготовил проект ходатайства в КС от имени правительства, в котором просит судей разъяснить свое определение. Вадим Зарипов слагает, что в ближайшие два

итоге все этим и ограничится, — констатирует он. А как отмечает зампред правления МДМ-банка Алексей Панферов, создание антикризисного пула как рабочего органа, транслирующего в ЦБ консолидированные мнения банков, — позитивная инициатива. «Было бы в любом случае полезно формировать един-

ПРОТИВОСТОЯНИЕ

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Алексей КУДРИН,
министр финансов РФ

заявил, что пик доходов от высоких цен на нефть будет пройден в этом году. По его словам, сейчас мировые цены на нефть находятся на самом высоком уровне за последние 25 лет, что позволяет обеспечить значительную часть доходов федерального бюджета. «В следующем году доходов будет меньше», — добавил он. По словам министра, доходы российского бюджета в следующем году в результате снижения цен на нефть будут меньше на 0,7% ВВП по сравнению с текущим годом. Снижение налогового бремени на экономику уменьшило доходы бюджета в 2005 году еще на 1,4% ВВП, реформа по разграничению полномочий между уровнями власти — на 0,6% ВВП, другие факторы — на 0,7% ВВП, отметил министр. При этом, констатировал Алексей Кудрин, важнейшей задачей бюджетной политики, которая была сформулирована в бюджетном послании президента, остается обеспечение макроэкономической сбалансированности. Впрочем, как подчеркивает глава Минфина, основные параметры бюджета на 2005 год «позволяют говорить о том, что мы сумеем избежать кризисных явлений и обеспечить выполнение гарантий правительства».

месяца, после того как в стране оживится деловая активность, судьи КС и сотрудники государственных органов вернутся из отпусков, по этому поводу будут даны разъяснения. К примеру, КС может объявить, что его определение не имеет обязательной силы либо относится к конкретному частному случаю. И даже если КС никак не разъяснит свои действия,

не исключено принятие поправок на законодательном уровне, нивелирующих последствия этого решения суда. Если же арбитражные суды будут применять это определение на практике (а пока они стараются откладывать рассмотрение подобных дел), то делать это они будут с учетом конкретных обстоятельств.

Оценка экспертов +2,73

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
РЯД ЧЛЕНОВ РОССИЙСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА ПРЕДЛАГАЕТ НАЧАТЬ ТРАТИТЬ ДЕНЬГИ ИЗ СТАБИЛИЗАЦИОННОГО ФОНДА, В КОТОРОМ К КОНЦУ 2005 ГОДА БЛАГОДАРЯ ВЫСOKИМ ЦЕНАМ НА НЕФТЬ ДОЛЖНО НАКОПИТЬСЯ 720 МЛРД РУБЛЕЙ	+1,0
КАК ЗАЯВИЛ МИНИСТР ФИНАНСОВ АЛЕКСЕЙ КУДРИН, ПИК ДОХОДОВ ОТ ВЫСОКИХ ЦЕН НА НЕФТЬ БУДЕТ ПРОЙДЕН В ЭТОМ ГОДУ	+0,18
ДЛЯ БОРЬБЫ С РОСТОМ ЦЕН НА НЕФТЕПРОДУКТЫ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ МИНПРОМЭНЕРГО ПРЕДЛОЖИЛО ПРАВИТЕЛЬСТВУ ПОДНЯТЬ ЭКСПОРТНУЮ ПОШЛИНУ НА НЕФТЬ, А ВЗАМЕН СНИЗИТЬ НАЛОГ НА ЕЕ ДОБЫЧУ И АКЦИЗЫ НА БЕНЗИН	0
ГЛАВНОМУ ДОБЫВАЮЩЕМУ ПРЕДПРИЯТИЮ ЮКОСА — «ЮГАНСКНЕФТЕГАЗУ» — МОГУТ БЫТЬ ПРЕДЪЯВЛЕНЫ ПРЕТЕНЗИИ НА \$3 МЛРД. ТАКИМ ОБРАЗОМ, ОБЩИЙ ОБЪЕМ ПРЕТЕНЗИЙ К ЮКОСУ ПРИБЛИЖАЕТСЯ К \$9 МЛРД	-2,82
ДЕЛА	
РСПП И «ОПОРА РОССИИ» ОБРАТИЛИСЬ С СОВМЕСТНЫМ ПИСЬМОМ К ПРЕЗИДЕНТУ ВЛАДИМИРУ ПУТИНУ И ДРУГИМ ВЫСШИМ РОССИЙСКИМ ЧИНОВНИКАМ С ПРОСЬБОЙ ОТМЕНИТЬ ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНСТИТУЦИОННОГО СУДА, ОМЕНЯЮЩЕЕ ВЫЧЕТЫ ПО НДС ДЛЯ УПЛАЧИВАЮЩИХ ЕГО ИЗ ЗАЕМНЫХ СРЕДСТВ КОМПАНИЙ	+2,73
ГЛАВЫ РОССИЙСКИХ БАНКОВ РЕШИЛИ СОЗДАТЬ АНТИКРИЗИСНЫЙ БАНКОВСКИЙ ПУЛ ДЛЯ ПОМОЩИ ДРУГ ДРУГУ ПРИ ВОЗНИКНОВЕНИИ РАЗЫВОВ ЛИКВИДНОСТИ	+2,27
ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ	
1 ДАЛЬГREN ЛЕННАРТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР IKEA В РОССИИ	
2 ИЛЬЯШЕНКО ГАЛИНА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»	
3 КОВАЛЕВ ЮРИЙ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «КАМПОМОС»	
4 МАМИН АЛЕКСЕЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ДАРЬЯ»	
5 ПЕТРЕНКО РОМАН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТЕЛЕКОМПАНИИ ТНТ	
6 ПРУТКОВСКИЙ ВАСИЛИЙ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, ПАРТНЕР БДО ЮНИКОН КОНСАЛТИНГ	
7 СКУРИХИН АНДРЕЙ, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ S.P.I. «СОЮЗПЛОДИМПОРТ»	
8 СТРАШНОВ ДМИТРИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР PHILIPS CONSUMER ELECTRONICS В РОССИИ	
9 СУСОВ МИХАИЛ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ MTC	
10 УШАКОВ ДМИТРИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АПК АГРОС	
11 ФЕТИСОВ НИКОЛАЙ, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ИНВЕСТИЦИОННОГО БАНКА «ТРАСТ»	
12 ЧИЧАРКИН ЕВГЕНИЙ, УПРАВЛЯЮЩИЙ КОМПАНИИ «ЕВРОСЕТЬ»	
13 ЩЕРБАКОВ БОРИС, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ORACLE, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ORACLE ПО СТРАНАМ СНГ	
14 ЭЛЬДАРХАНОВА ИРИНА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «КОНФАЭЛЬ»	
15 ЯППАРОВ ТАГИР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АЙТИ»	

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Михаил СУСОВ,
вице-президент
по маркетингу компании
«Мобильные Телесистемы»

«Страна не заработает достаточно денег»

— Новость о том, что некоторые члены правительства предлагают начать тратить средства из стабилизационного фонда, я считаю положительной. Если деньги уйдут в правильном направлении и можно будет оценить эффект от вложений, это нужно делать. К примеру, некоторым бюджетникам до сих пор не платят зарплату. Логично в первую очередь рассчитаться с ними. Я вообще считаю, что если в стране не выполняется утвержденная расходная статья бюджета, то весь дополнительный доход надо направить на исправление этой ситуации.

Предложение к правительству поднять экспортную пошлину на нефть, а взамен снизить налог на ее добычу и акцизы на бензин, я бы рассматривал взвешенно. Если здесь перегнуть палку, это может серьезно повлиять на объем экспорта. Страна не заработает достаточно денег, а внутренний рынок будет переполнен. А вот цены на бензин могут вообщем не измениться.

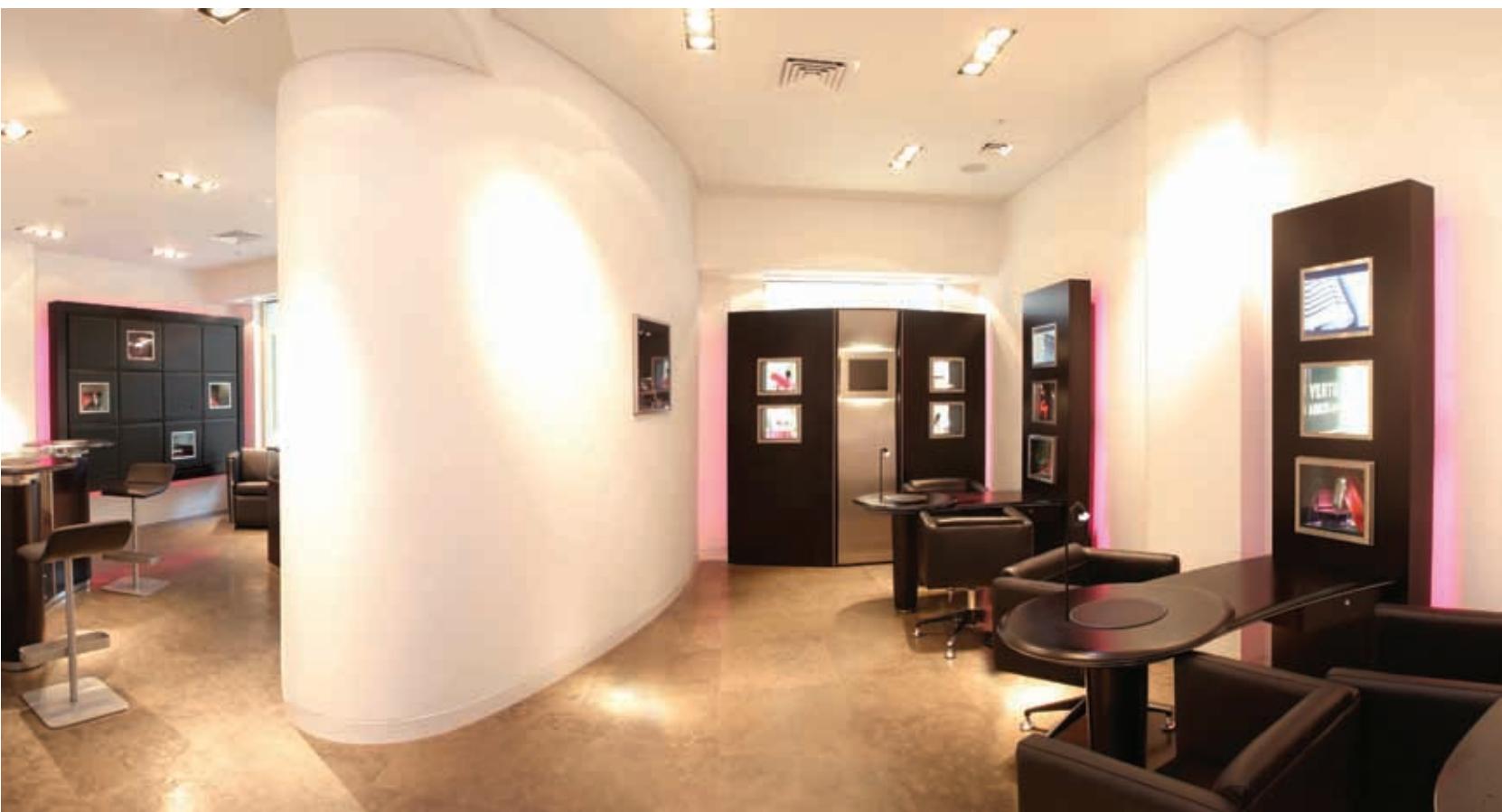
Сообщение о том, что пик доходов от высоких цен на нефть будет пройден в этом году, я уже слышал год назад. Тогда нам заявляли о том, что мы подобрались уже к верхней планке и дороже нефть стоит не может. А сегодня мы наблюдаем очередной скачок цен.

Новость о том, что общий объем претензий к ЮКОСу приближается к отметке \$9 млрд, конечно, неприятна. Но, по моему, рынок уже настолько привык к этой ситуации, что вряд ли она повлияет на деловой климат в стране.

Решение глав российских банков о создании антикризисного пула можно только поприветствовать. Межбанковским отношениям это придаст большую стабильность. А если хорошо банкам, хорошо вкладчикам и, конечно, всему государству. И у тех банков-одиночек, пускай даже сильных, которые снова захотят поиграть в свои сомнительные игры, как это недавно наблюдалось, вряд ли что получится. Обращение РСПП и «ОПОРЫ России» к президенту Владимиру Путину и другим высшим российским чиновникам с просьбой отменить определение Конституционного суда, отменяющее вычеты по НДС для уплачивающих его из заемных средств компаний — своевременный шаг. Данное определение — сомнительный прецедент для нашей страны. Если этот инструмент дать в руки государству, то для многих компаний подобная практика окажется фатальной. Таким образом, появится преграда для нормального создания компаний и их дальнейшего развития.

Бутик VERTU в России.

Недавно в одном из самых престижных торговых центров Москвы появился изысканный бутик известной британской компании Vertu, органично вписавшийся в наполненную роскошью атмосферу «Крокус Сити Молл».



Коллекции телефонов Vertu изготовлены с использованием драгоценных металлов, устойчивого к повреждениям сапфирового стекла, сверхпрочной керамики, натуральной кожи тончайшей выделки, а также подшипников из драгоценных камней, расположенных под каждой клавишей. Каждый телефон Vertu собран вручную из лучших материалов с ювелирной точностью подобно швейцарским часам. Стоимость телефонов измеряется тысячами евро. Так же как обладание дорогим автомобилем или яхтой, сотовый телефон Vertu представляет собой средство выражения индивидуальности своего владельца. Эти уникальные телефоны предлагают своим покупателям лучшие магазины, такие как Harrods и Selfridges в Лондоне или Barneys в Нью-Йорке.

С самого начала своего появления на мировом рынке телефоны Vertu стали любимыми аксессуарами знаменитостей. Первыми покупателями Vertu стали голливудские звезды, а некоторые из них приобрели сразу несколько моделей.

Бренд Vertu представлен двумя коллекциями. Выразительный дизайн первой коллекции, Signature, подчеркивают элегантный стиль и внимание к мельчайшим деталям. Каждая из 8 моделей, вошедших в коллекцию, отличается отделкой различными металлами. Корпуса телефонов выполнены из высококачественной нержавеющей стали, платины, 18-каратного желтого и белого золота.

Более современный дизайн телефонов коллекции Ascent отлично дополняет классический стиль Vertu. На создание этой коллекции креативного директора Vertu Фрэнка Нуово (Frank Nuovo) вдохновили элементы дизайна одной из моделей Ferrari.

Для изготовления телефонов Ascent используются нержавеющая сталь, керамика, сапфировое стекло и особый сплав Liquidmetal®. Коллекция Ascent представлена двумя вариантами моделей с отделкой коричневой или черной кожей.

Так же как телефоны Vertu являются произведением ювелирного искусства, бутик, в свою очередь явился шедевром дизайнерского искусства. Интригующий интерьер бутика идеально отражает концепцию телефонов Vertu: красота, изысканность, высокие технологии и индивидуальный сервис.

Компания Vertu умеет ценить не только свое имя, но и время своего клиента: находясь в любом городе России, можно позвонить в бутик, получить высококвалифицированную консультацию и при желании заказать телефон Vertu с доставкой.

Бутик VERTU
"Крокус Сити Молл"
+7 (095) 980-04-04
www.vertu.com, www.wital.net



VERTU ASCENT

тема номера стратегия



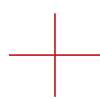
Минувшее лето оказалось удивительно богатым на неожиданности: сразу несколько отраслей полностью или частично оказались в ситуации, близкой к шоковой.

Кризис банковской системы, начавшийся еще в мае с сопротивления Содбизнесбанка введению временной администрации ЦБ, сегодня практически завершен. Но он оставил в память о себе огромную дыру в активах многих коммерческих банков — более 80 млрд рублей, изъятых вкладчиками из кредитных учреждений только за два первых месяца лета.

На фоне столь серьезных финансовых потрясений куда меньший общественный резонанс получили события в других отраслях — цветочном бизнесе и в сфере детского питания. Однако и тот, и другой рынок лихорадило на протяжении всего лета.

С июня и по сей день в России действует запрет на ввоз цветочной продукции из Нидерландов — основного поставщика этого товара в Россию, на долю которого приходится две трети импорта. Цветочные фирмы, внезапно оставшиеся без главного поставщика, стали терять десятки и сотни тысяч долларов (в зависимости от размера бизнеса), пока не перестроились на сотрудничество с другими импортерами.

Тогда же, в июне, были впервые озвучены обвинения в адрес целого ряда производителей детского питания — лидеров российского рынка — в том, что содержание в их продукции генномодифицированных компонентов в разы превышает допустимые законом нормы. И хотя сегодня пред-



ставители компаний, полностью отрицают подобные обвинения, утверждают, что на объем продаж это никак не повлияло, в самый разгар скандала было очевидно, что в отрасли может наступить кризис. Обвинения в адрес крупнейших фирм породили сомнения в качестве продукции других производителей.

И тем не менее кризис — это всегда демонстрация на практике закона сохранения энергии. То, что теряет одно пострадавшее от ухудшения состояния отрасли предприятие, может приобрести другое. Например, на неприятностях банковского рынка прилично заработали государственные компании и «дочки» иностранных банков, получившие возможность практически без усилий переманить огромное количество клиентов из частных российских банков или даже скупить «по дешевке» некоторые кредитные организации (как это произошло с Внешторгбанком и Гута-банком). Да и сами частные банки, даже не имея зарубежной или государственной поддержки, активно взялись за организацию мероприятий по привлечению на свою сторону клиентов из других кредитных учреждений — и преуспели. Свою выгоду извлекли также автодилеры и антикварные салоны, в продукцию которых люди начали вкладывать изъятые из банков деньги. А на цветочном рынке «голландский запрет» открыл широкие возможности для завоевания определенных долей рынка для отечественных совхозов и импортеров цветов из других стран.

Словом, всегда можно выиграть от кризиса — нужно лишь воспринимать его как возможность для рывка вперед.



Форс-маржа

Кризис в отрасли — это катастрофа для всех работающих в ней предприятий. Многие компании считают именно так — и становятся жертвами обстоятельств. Другие видят в проблемах отрасли уникальные возможности для роста — и выигрывают. «Секрет фирмы» предлагает пять способов извлечь выгоду из кризиса.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК Иллюстрация: Тимофей ЯРЖАМБЕК

c11



Пока одни компании терпят убытки от запрета на ввоз цветов из Нидерландов, другие молятся на то, чтобы растения подольше оставались на складах этой страны

Готовьтесь к катастрофе

«Неожиданные неудачи очень редко рассматриваются как симптомы благоприятной возможности», — подметил Питер Друкер в своей книге «Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы». Однако, добавил гуру, в случае, если «мы терпим какую-то неудачу вопреки тщательно проведенным расчетам, грамотному проектированию и добросовестному исполнению, то такая неудача может проложить дорогу к серьезным сдвигам, и притом в лучшую сторону».

Недальновидность компаний, не замечающих, как перед ними открываются возможности достижения значительных результатов относительно небольшими усилиями, иногда поражает.

«Ничего не делали. Стратегию не меняли. Чем занимались, тем и занимаемся. На продажах это никак не отразилось», — комментировал СФ свои действия (точнее, бездействие) представитель одной российской компании, производящей соки и пюре для детей, в самый разгар скандала с генномодифицированным детским питанием. А ведь стоило предприятию организовать в этот период рекламную кампанию, сообщающую родителям, что в ее продукции модифицированные на генетическом уровне компоненты отсутствуют или не превышают допустимую законом норму, или хотя бы разместить такую информацию на упаковке — и рост продаж был бы обеспечен. Потребители в тот период были готовы откликнуться кошельком на соответствующие заяв-

ления производителей. Однако отреагировали на скандал лишь сами обвиненные в изготовлении «модифицированного» детского питания компании — они неоднократно заявляли, что их продукция соответствует всем российским и международным нормам и безопасна для детей.

Проблема в том, что в тяжелый для отрасли период компании обычно думают не столько о том, как извлечь выгоду из ситуации, сколько о том, как бы не оказаться в нее вовлечеными. «Первый банковский кризис я переживал, работая в банке руководителем пресс-службы, — вспоминает Илья Кузьменков, глава коммуникационной группы „Кузьменков и партнеры“». — В тот период у нас была страшная паника, стрессы. Казалось, все — жизнь заканчивается. Ни о каких способах извлечения выгоды из кризиса, естественно, и речи не шло. Банк был просто к этому не готов».

Работать с кризисом, управлять сложной ситуацией способен лишь тот, кто подготовлен к катастрофе. «У нас же есть в стране Министерство по чрезвычайным ситуациям. Оно же не создается в момент пожара. Оно существует постоянно. Так же должна быть налажена и работа компаний», — проводит параллели господин Кузьменков. Подготовка к кризису подразумевает, по его словам, наличие в компании команды (или хотя бы одного человека), готовой в любую минуту реагировать на любую сложную ситуацию и ответственной за общение с журналистами,



Недальновидность компаний, не замечающих, как перед ними открываются возможности достижения значительных результатов относительно небольшими усилиями, иногда поражает

инвесторами, представителями общественности, а также папки материалов с заранее заготовленными конфликтными, провокационными вопросами и ответами на них. «Кризис всегда происходит, когда мы его не ждем. Компания неподготовленная впадает в панику: „Что делать? Ужас!“, организует ночные собрания, совещания. Компания подготовленная, не меняя ритма жизни, продолжает работать, получив возможность размышлять над тем, как же, собственно, извлечь пользу из кризиса».

Спешите

Извлечь пользу из кризиса компания может лишь тогда, когда действует оперативно — быстро генерируя идеи и воплощая их в жизнь.

Активность многих российских банков в ходе нынешнего кризиса доверия, с которой они принялись перекупать кредитные портфели, а также изобретать всевозможные способы привлечения клиентов, свидетельствует: набравшись опыта в 1998 году, часть кредитных учреждений смогла извлечь выгоду для собственного бизнеса из ситуации, неблагоприятной для отрасли в целом.

Так, спустя буквально несколько недель после появления проблем с ликвидностью у первых банков («Кредиттраста», «Диалог-Оптима») МДМ-банк объявил о вполне своевременной инициативе. Он стал выдавать в своих отделениях наличные владельцам пластиковых карт международных платежных систем любых кредитных организаций. А вскоре после появления первых проблем у Гута-банка ввел услугу по обмену его карточек на свои. Таким образом, любой владелец карты «Гуты» мог прийти в офис МДМ-банка и бесплатно, без первоначального взноса, за очень короткий срок (до трех дней), сдав карточку «Гуты», получить карту МДМ-банка, автоматически став его клиентом. Насколько увеличилась клиентская база за счет таких инициатив, в МДМ-банке не говорят, однако ясно, что количество желающих получить свои неожиданно замороженные деньги, да еще без особых затруднений, было велико.

Во всяком случае, в банке «Авангард», где провели подобную акцию (при предъявлении карточки любого банка, в том числе испытывающего затруднения, его клиент мог бесплатно получить кредитную карточку «Авангарда»), за первые две недели акции количество заявок на получение карт увеличилось на 40%. Обычно же банк, по словам его пресс-секретаря **Игоря Илюхина**, в месяц выдает 500–1000 кредиток.

Чаще всего воспользоваться чрезвычайной ситуацией на рынке могут не слишком большие компании, в которых процесс принятия решений не забюрократизирован и не растянут во времени. «У нас вообще все решения принимаются достаточно быстро, и не только во время кризисных ситуаций. Очень многие процедуры в банке не формализованы. Не секрет, что президент нашего банка является одновременно его владельцем. И в частности, в плане скорости принятия решений это наше очевидное преимущество», — отмечает господин Илюхин.

Развивайтесь

Самое плохое, что можно сделать во время кризиса, — это перестать действовать и планировать на перспективу, считают представители фирм, преуспевших в то время, когда другие компании лишь заливали раны или выжидали, пока буря на рынке уляжется. Мероприятия, проводимые в трудное для отрасли время и направленные на развитие, могут дать колossalную отдачу в будущем.

После кризиса 1998 года большинство западных компаний либо вовсе ушли с рынка, либо находились в подвешенном состоянии, выжидая, что же будет дальше. Но так поступили не все. Российский офис компании Сомраq (ныне входит в состав HP), напротив, выступил с мощной маркетинговой кампанией, нацеленной на продвижение бренда.

Святослав Сорокин, глава компании ВАС (бывший руководитель отдела маркетинга Сомраq в России): *Обсуждая на одном из совещаний текущий кризис, мы пришли к выводу, что на долгосрочном этапе российский рынок не уменьшится больше, чем наполовину. И тогда наша компания определила для себя два главных пути развития: сократить расходы, оставаясь просто на уровне безубыточности, и взять курс на долгосрочную стратегию выдавливания конкурентов с рынка.*

Стратегия заключалась в том, чтобы максимально поддержать дистрибуторов, не дав им уйти с рынка, и с их помощью продвигать бренд Сомраq в регионах. Компания позволила своим дилерам вернуть не проходящийся товар на склады, в ряде случаев сроки оплаты товара были перенесены. Одновременно была разработана маркетинговая программа под названием «Совместимость и качество против кризиса и пират-

Дешевый рост

Крупные зарубежные корпорации давно научились использовать кризисы в отрасли для роста собственного бизнеса.

В 2000 году компания Dell с выгодой использовала спад на рынке. Обнаружив незначительное снижение основных финансовых показателей (выручки, прибыли) в одном из кварталов 2000 года, Dell, проведя анализ, пришла к выводу: на рынке ожидается спад. В то время как другие игроки увеличивали прогнозы роста бизнеса, Dell объявила о грядущем сокращении прибыли и стала готовиться к кризису. В частности, компания снизила цены на некоторые виды своей продукции и начала активнее продвигать ее на рынке. И когда кризис наступил, Dell встретила его во всеоружии: ее более дешевые, чем у конкурентов, компьютеры потребители покупали охотнее. В результате, по данным консалтинговой группы Accenture, акции Dell за

2001 год выросли в цене более чем на 23%, а продажи упали незначительно — на 2,3%. У конкурентов дела обстояли гораздо хуже. Акции Gateway и HP подешевели на 62% и 32% соответственно, а объем их продаж снизился почти на 740%.

Нью-Йоркское издательство John Wiley & Sons сумело воспользоваться существенным сокращением цен, вызванным застоем на рынке в 2001 году. Компания отказалась урезать программы развития, как это делали конкуренты, ведь в период спада дешевле стало все: приобретать фирмы, завоевывать клиентов и привлекать кадры. В итоге окончание кризиса издательство встретило 16-процентным ростом чистого дохода на фоне снижения этого показателя у других игроков.



«У нас же есть в стране Министерство по чрезвычайным ситуациям. Оно не создается в момент пожара. Оно существует постоянно. Так же должна быть налажена и работа компаний»



Михаил СОСОВ,
вице-президент
по маркетингу компании
«Мобильные Телесистемы»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Нужно готовить противоядие»

— Кризис в любой отрасли — это хорошая возможность для непрофильных игроков рынка туда прийти. Обычно компании, переживающие нелегкие времена, находятся в состоянии шока, и часто идут по пути минимизации рисков, легко расставаясь со своими ресурсами. Они недооценивают всех положительных возможностей, которые можно извлечь из данной ситуации. В подобной ситуации можно предпринимать следующие очевидные шаги: максимально снизить издержки, определить болевую точку кризиса, проранжировать те аспекты бизнеса, которые больше всего провоцируют кризис. Выбрав самые тяжелые из них, нужно готовить противоядие.

Около трех лет назад на рынке распространились слухи о некорректном списании денег со счетов наших абонентов. В это время наш основной конкурент рассказывал о точности расчетов своих тарифов, благодаря чему создал себе конкурентное преимущество. Расчет был правильным, так как люди очень трепетно относятся к своим деньгам. Нам предстояло разрешить ситуацию. Какие здесь могли быть варианты? Первый путь — начать объяснять, что все это неправда. Второй — постараться отвлечь внимание рынка на нечто другое. И третий — создать контраргумент, который не только отвлечет внимание, но еще и ликвидирует существующую проблему. Мы начали с того, что рассказали клиентам о существующих видах тарификации, о биллинговой системе и т. д. Затем предложили реальный инструмент контроля нашей деятельности — бесплатный детализированный отчет для всех желающих. Через прессу я обещал абонентам, что если кто-то найдет у себя хоть один украденный цент, то я лично компенсирую в стократном или тысячекратном размере этот ущерб. Такой личностный подход вкупе с неопровергнутым доказательством в течение длительного периода ликвидировал проблему. Правда, некоторые не хотели ничего слушать и продолжали обвинять нас в списании средств. Для таких эмоциональных абонентов проблема лечится только временем.

Во время кризиса всегда важно определить тот урон, который он способен нанести. И только после этого разрабатывать варианты противодействия. Если эти меры будут определены неправильно, то существует риск, что мелкий кризис может быть раздут и эффект будет обратным: хотели загладить маленькую проблему, а в результате создали большую.

c14

ства». К этому времени в компании был выпущен новый ПК Deskpro EP. Представители московского офиса и дистрибуторы компании ездили с roadshow по регионам России, представляя новый товар. «Модель была достаточно низкой по цене и пользовалась спросом в регионах», — вспоминает заместитель коммерческого директора группы компаний Verysell (крупнейший дистрибутор Сотрац в то время) **Сергей Аleshchenko**. К тому же среди покупателей нового ПК разыгрывались призы — автомобиль, телевизоры, видеомагнитофоны, видеокамеры и проч. Для корпоративных клиентов была разработана специальная программа — представители Сотрац приезжали на предприятие клиентов и сообщали о своих планах, о том, что компания уходит из России не собирается и т. д.

«Команда Сотрац точно угадала возможности рынка, обновленного после кризиса, обеспечив себе прорыв на фоне других брендов — как российских, так и международных», — отмечает господин Аleshchenko. «Рост был таким, будто кризиса и не было, — соглашается с оценками бывшего партнера господин Сорокин. — В основном это произошло за счет съедания доли рынка НР, который хоть и не ушел совсем из России, но вел очень осторожную политику и никаких масштабных кампаний по продвижению не проводил, а также за счет средних компаний, работающих в нашем ценовом диапазоне». По его словам, российский офис Сотрац самостоятельно составил бизнес-план на 1999 год, превышающий требования корпорации на 15%, причем по итогам года перевыполнение этого плана составило еще 15–20%.

Благодаря кризису компании удалось добиться желаемых результатов и потеснить конкурентов минимальными усилиями. «В стабильной ситуации у нас было гораздо меньше шансов рвануть вверх. Поэтому что до этого была постоянная борьба, а так мы фактически стали, как в боксе, бить по противнику, а тот не давал сдачи вообще», — рассуждает Святослав Сорокин. «Коэффициент эффективности маркетинговых программ во время кризиса в разы больше», — добавляет Илья Кузьменков. — То, что в мирной жизни потребует двух миллионов, в кризисный период можно сделать за двести тысяч».

Ищите болевые точки

Для достижения положительных результатов в период кризиса можно выявить «болевые точки» компании на рынке и показать потребителям, что у вашей фирмы их нет.

Если, как в случае с банковским рынком, клиентов беспокоит стабильность компании, следует привести весомые доводы, способные убедить их не отказываться от услуг компании. «Иногда достаточно сделать две-три лишние рассылки или посадить девушки, которые могли бы обзвонить клиентов и успокоить их, прояснив ситуацию или предложив новые услуги», — считает партнер компании Strategica (ранее «Про-Инвест Консалтинг») **Павел Кружилин**.

А можно, например, поступить, как КМБ-банк, который использовал неожиданно проявившееся в результате кризиса конкурентное преимущество в ка-

тема номера

«То, что в мирной жизни потребует двух миллионов, в кризисный период можно сделать за двести тысяч»



честве рекламного слогана. Летом банк развесил по Москве щиты со своим логотипом и лозунгом «КМБ-банк — банк со 100-процентным иностранным капиталом». Вполне своевременная реклама — после проблем ряда российских банков популярность частных отечественных кредитных учреждений упала, в то время как иностранных и государственных существенно возросла.

На цветочном рынке ряд компаний также не преминул воспользоваться возникшим ажиотажем в связи с запретом поставок из Голландии. Так, израильская компания «Долина» (специализируется на экспорте цветочной продукции в Россию) не только увеличила объемы своих поставок этим летом, но и открыла новые позиции, которыми раньше не торговала. Как рассказал СФ генеральный директор компании **Яков Шинкман**, до сих пор экзотические расщепления из Израиля не могли конкурировать по цене с привезенными из Нидерландов. Однако когда голландский импорт оказался приостановлен, в России возник дефицит такой продукции. Любой, способный предложить экзотику (даже по более высокой цене), оказывался в выигрыше. И «Долина» не преминула воспользоваться такой возможностью, включив эту продукцию в свой ассортимент.

Вводите инновации

Критическое положение в отрасли может минимально затронуть компанию, которая сумеет предложить новые, необходимые в данный момент продукты или услуги. Питер Друкер в своей книге «Рынок: как выйти в лидеры» приводит пример строительной компании, которая смогла воспользоваться кризисом на рынке недорогих домов, отличающихся простотой планировки и небольшими размерами. Эти дома предназначались для молодых семей, неспособных приобрести более комфортное и дорогое жилье. Однако молодежь отказывалась покупать такие дома, не желая жить всю жизнь в неудобном месте (перепродать такое жилище было тяжело). Но одна строительная компания, выяснив причину отказа потребителей от таких домов, ввела инновацию, позволившую ей надолго закрепиться на рынке в качестве лидера. Она всего лишь немнogo

перепланировала кухню, увеличив ее размер, и стала предлагать покупателям эти дома как «временное жилье», гарантировая, что впоследствии за дополнительную плату сможет переоборудовать их в «постоянное», пристроив пару спален, дополнительную ванную комнату и т. д. «Неудачу нужно рассматривать как сигнал к поиску оригинальных решений, и тогда она привнесет успех», — резюмирует Друкер.

Вполне в духе советов гуру поступил недавно и Академхимбанк. В самый разгар кризиса он разработал калькулятор надежности банков — программу, позволяющую сравнивать показатели банка с нормативными показателями, установленными ЦБ, и способную ответить на актуальный вопрос: «Какой банк следующий?». За первые три недели функционирования продукта им воспользовались 17,5 тыс. человек. «Первые несколько дней активность пользователей „зашкаливала“, а потом установилась на уровне порядка 380–400 пользователей ежедневно», — рассказал руководитель пресс-службы банка **Михаил Сергеев**. Тем самым банк «убил» двух заемщиков: продемонстрировал собственным клиентам готовность открыто обсуждать собственное финансовое состояние, а также дал понять остальным, что не боится кризиса и готов помочь людям выбрать безопасный для их вложений банк.

Новинка настолько пришла по вкусу пользователям сети, что в банке планируют в будущем вывесить калькулятор на отдельный домен, где он будет популяризировать бизнес и доверие к нему банка не только среди клиентов, заходящих на корпоративный сайт. В последующем Академхимбанк мог бы на этой услуге даже начать зарабатывать, продавая ее за определенную сумму.

Предоставляя человеку продукт или услугу, которые тот сам ищет, компания может получить не просто нового, а особо лояльного потребителя. «Клиенты будут испытывать чувство благодарности к компании либо за спасение в авральной ситуации, либо за оперативное предоставление каких-то дополнительных возможностей», — уверяет Илья Кузьменков. Без кризиса такой высокой лояльности добиться было бы гораздо труднее. СФ

min7
интернет-магазин путевок
покупай не выходя из офиса!

БИЛЕТЫ И ПУТЕВКИ БЕЗ ВИЗИТА
В ОФИС И ПО НАШИМ
ФИРМЕННЫМ МИНИ-ЦЕНАМ,
КОТОРЫЕ НА 7% НИЖЕ,
ЧЕМ В ОБЫЧНОМ ТУРАГЕНТСТВЕ!
www.mini7.ru

www.TourNews.ru
095 232-9977 - call-центр
сеть магазинов
Торящих путевок
Лиц. ТА №0025544
Вам позавидуют
попутчики!

ПОЛУЧИТЕ БЕСПЛАТНО
УНИКАЛЬНЫЙ
практический справочник
путешественника

336 страниц
100% полезной информации

сеть агентств
Well
г. Москва
125009
тел. 095 956-6111

пляжи мира

www.Well.ru | call-центр 095 956-6111

c15

Долгоиграющий пейджер

Оператор пейджинговой связи «Мобил Телеком» категорически отказывается уходить с рынка, не первый год переживающего кризис, и продолжает развивать бизнес. Причем не прилагает для этого усилий: бывшие конкуренты, покидая отрасль, сами отдают абонентов.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Марк Твердунин, генеральный директор «Мобил Телеком»: «Основная задача компании — сохранить наработанные за долгие годы активы и опыт»

телефон становился все более обыденной вещью, постепенно вытесняя пейджер.

Чего только ни предпринимали пейджинговые операторы, чтобы выжить: и уходили в новые ниши, и буквально до себестоимости снижали цены, однако рынок продолжал сужаться. «Большинство пейджинговых компаний развиваются сегодня совершенно иные направления: кто-то занимается интернет-проектами, кто-то call-центрами активно увлекается. Скорее всего, они уже практически дотируют свой пейджинг», — говорит госпожа Покровская.

«Мобил Телеком» пошел иным путем. Развивая попутно другие проекты (например, создавая спрашочную службу для своих абонентов или предлагая новые услуги), предприятие тем не менее продолжает считать пейджинг приоритетным направлением деятельности. На него по-прежнему приходится до 70% оборота, составившего в 2003 году около \$1 млн.

Такая установка была выбрана компанией еще в начале кризиса отрасли. Пока многие другие игроки искали всевозможные способы сокращения издержек, а иногда и вовсе уходили из отрасли, «Мобил Телеком» продолжал активно продвигать свой основной бизнес, особенно в регионах, куда мобильные операторы тогда еще не успели добраться. Причем региональная экспансия осуществлялась минимальными усилиями. Компания не открывала своих представительств в городах России, поскольку это было слишком дорого в условиях спада отрасли. Опираясь на известность бренда, раскрученного «в лучшие времена», «Мобил Телеком» достаточно легко убеждал региональных предпринимателей открывать представительства компании на местах, работая с ней по договору франчайзинга. Благодаря такой тактике у «Мо-

бил Телекома» на сегодняшний день самая разветвленная сеть представительств, охватывающая 300 населенных пунктов и обслуживающая в общей сложности около 100 тыс. абонентов по всей стране.

При этом компания отказывалась привлекать новых абонентов простым снижением стоимости услуг.

В тот период многие фирмы значительно сокращали цены, но «Мобил Телеком» отказался от этой идеи,

посчитав, что в таком случае трудно будет покрывать текущие издержки. Как показало время, такой расчет оказался правильным.

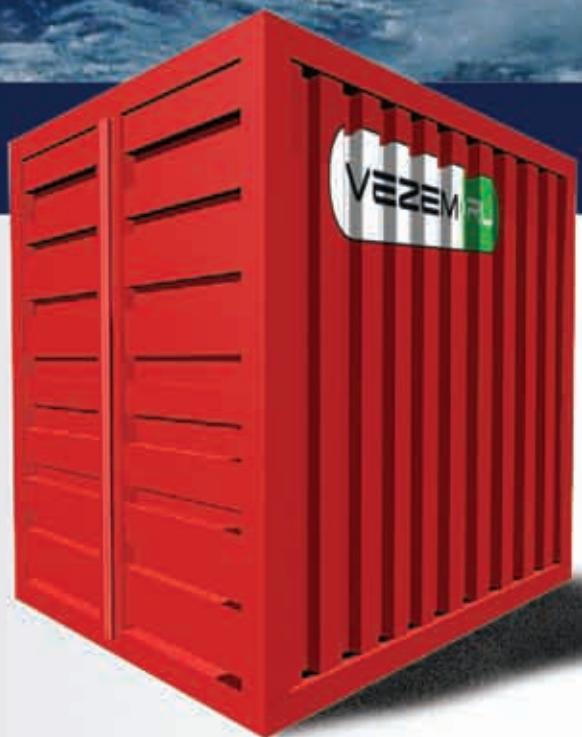
Просто сохранив статус-кво, компания могла без особых усилий наращивать долю на рынке. «При кризисе очень сильно сокращается сам рынок, — объясняет партнер компании Strategica **Павел Кружилин**. — И совершенно очевидно, что игрок, сумевший сохранить свой номинальный объем в рамках общего уменьшения самого рынка, автоматически существенно увеличивает свою долю». Не увеличивая объемы бизнеса, компания может стать монополистом на рынке (хотя и значительно уменьшившимся) — получив клиентуру компаний, которые решили в данной отрасли больше не работать. Так, совсем недавно три компании («Астра Пейдж», «Радиопейдж» и «РП Плюс»), в свое время значительно снижавшие цены и переманившие часть клиентов «Мобил Телекома», передали своих абонентов последнему безвозмездно, уйдя с пейджингового рынка. Тем самым они добровольно отдали компании и свои доли рынка. Если бы не спад в отрасли, такое было бы невозможно.

Опасения скептиков, считающих, что пейджинговый рынок рано или поздно исчезнет, сведя на нет все усилия компаний, опровергает мировой опыт. «Полностью с рынка пейджинговая связь не уйдет — она останется нишевой услугой, ориентированной на определенную группу клиентов», — уверяет аналитик J'son & Partners **Борис Овчинников**. — Россия повторяет путь развитых стран, где бурное развитие сотовой связи привело к упадку пейдинга уже несколько лет назад. Но пейджинговые компании там продолжают действовать, осваивая отдельные локальные ниши».

«Основная наша задача — сохранить наработанные за долгие годы активы и опыт», — говорит **Марк Твердунин**, генеральный директор компании. — У нас есть коммуникационные линии, есть телефонная станция, есть обученные операторы, есть операторские места, есть бренд. Значит, мы должны на этом базисе строить бизнес, затрачивая минимальные средства, опережая конкурентов и завоевывая все большую долю рынка». **СФ**



**ПО ПРЯМОЙ – БЫСТРЕЕ
МИРОВАЯ
АВИАПЕРЕВОЗКА
ГРУЗОВ**



VEZEM.RU

117449, Россия, Москва, ул. Шверника, 16/1 | Тел./факс (095) 933 7319, 126 1511 | www.vezem.ru, contact@vezem.ru



—
с18



Летний банковский кризис доверия сильно ударили по одному из крупнейших игроков этого рынка — Альфа-банку. Только за две недели июля клиенты забрали из него более \$650 млн. Чтобы остановить отток денег, руководство Альфа-банка пошло на непопулярные меры и ввело 10-процентную комиссию за досрочное снятие вклада. Одновременно акционерам пришлось положить на депозиты \$800 млн собственных средств и зарубежных кредитов. Несмотря на большие потери, главный управляющий директор Альфа-банка **Петр Шмида** уверен, что сопротивление сильной атаке только укрепило брэнд банка.

— Текст: Наталья ПЕРЦОВА Фото: Анна ЧИБИСОВА

«Что не сломает, то сделает сильным»

«Мы считаем свои действия правильными»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: На рынке считают, что введение Альфа-банком 10-процентной комиссии за досрочное снятие вкладов помогло погасить панику, но негативно отразилось на имидже банка. Некоторые обиженные вкладчики даже подали в суд. Какие меры вы планируете принять в связи с этим?

ПЕТР ШМИДА: Наши действия могут оцениваться по-разному. Мы их считаем своеевременными и правильными в конкретной ситуации. Введением комиссии мы остановили панику. И те клиенты, которые нас понимают и доверяют нам, возвращаются в банк. Пока конкретные цифры называть рано — процесс идет. Но могу сказать, что клиентов вернется много.

Что касается дополнительных действий, то мы уже начали компенсировать потерю денег тем вкладчикам,

которые пострадали по техническим причинам. Например, у клиента истек срок депозита 8 июля. Он посчитал, что ему стоит прийти за деньгами 9-го. Пришел, а в банке ему ответили, что вчера пролонгировали этот вклад по договору на три месяца. Клиент мог не знать таких тонкостей договора, и чтобы забрать свои деньги, ему пришлось заплатить комиссию. Кроме этого, лояльным клиентам — тем, кто не поддался панике и не забрал свои деньги, — мы добавили 0,5% годовых на все срочные вклады частных лиц, действовавшие или продленные в период с 7 по 16 июля 2004 года.

СФ: Будете ли вы возвращать 10% всем остальным пострадавшим клиентам?

ПШ: Скорее всего, да.

СФ: Ранее вы заявляли, что компенсируете потери из тех денег, которые рассчитываете получить в результа-

разговор номера

«Когда люди приходили забирать вклад, их провожали в хранилище, показывали помещение, полностью забитое деньгами, и спрашивали: „Вы все еще хотите забрать вклад?“»

Альфа-банк был основан в 1990 году. Сегодня входит в пятерку крупнейших банков страны по величине активов (в рейтинге журнала «Эксперт» занимает четвертое место, активы на 1 января 2004 года — 196 млрд рублей). Размер частных депозитов на начало 2004-го, по оценке самого банка, составлял 34,3 млрд рублей, чистая прибыль по международным стандартам (IAS) за 2003-й — \$106 млн. К концу июля 2004-го активы за вычетом резервов на возможные потери составили, по данным Альфа-банка, 165,3 млрд рублей. Размер вкладов физических лиц снизился до 32,8 млрд рублей. Основным акционером Альфа-банка выступает ОАО «АБ Холдинг» — 99,8% акций. Еще 0,2% — у офшорной компании Alfa Capital Holdings (Cyprus) Limited. Банк представлен практически во всех регионах России (120 отделений и филиалов), а также в Казахстане, Украине, Нидерландах, США и Великобритании.



те судебных разбирательств с рядом СМИ. Вы уже подготовили иски? И о каких конкретно СМИ, кроме названной вами ранее газеты «Коммерсантъ», идет речь?

ПШ: Мы пока готовим иски, которые, скорее всего, предъявим в сентябре. Сколько СМИ будет задействовано в процессе, пока не готов говорить.

СФ: А вы уже подсчитали убытки, которые нанес кризис вашему банку?

ПШ: Отток средств частных клиентов — более \$250 млн, юридических лиц — около \$400 млн (счета до востребования и непродленные депозиты), прямых расходов — \$9 млн. Если прибавить упущенную выгоду, затраты на выплату сверхурочных и прочее, цифры значительно возрастут.

СФ: Как вы оцениваете действия властей во время кризиса? Многие считают, что паника возникла из-за неадекватных высказываний некоторых чиновников.

ПШ: Я не слышал ни одного неадекватного высказывания от чиновников в наш адрес. Хотя положительных выступлений могло бы быть больше, и они могли быть своевременнее.

«В вашей стране некоторые вещи меня просто поражают»

СФ: Планируете ли вы вводить какие-нибудь специальные посткризисные меры в управлении Альфа-банком?

ПШ: Нет. Кризис еще раз подтвердил одну простую истину: все зависит только от людей. У нас есть фи-

лиалы в регионах, на которых кризис вообще не отразился. И это произошло благодаря их управляющим. В трудное время люди — и сотрудники, и клиенты — хотят пообщаться, посмотреть в глаза тому, от кого зависит решение. Если наш сотрудник уверен в компании, знает внутреннюю ситуацию и понимает, что у нас, по сути, проблем нет, он говорит людям: «Все хорошо. Просто кто-то написал неправду. Не верьте этому — факты и данные говорят обратное». И клиенты в этом случае не забирали деньги и спокойно шли домой. В некоторых филиалах, когда люди приходили за деньгами, их провожали в хранилище и показывали помещение, полностью забитое деньгами. Руководители таких отделений спрашивали: «Вы все еще хотите забрать деньги?» И люди передумывали и оставляли свои сбережения.

СФ: На одной из пресс-конференций вы рассказывали о том, как нужно выходить из кризиса. А как не попасть в кризисную ситуацию?

ПШ: Я не знаю, как подстраховаться от подобных вещей в России. Если кто-то знает, пусть позвонит мне. В вашей стране некоторые вещи меня просто поражают. Как такое возможно, чтобы одна газета сравнила Альфа-банк — крупнейший частный банк страны — с Гута-банком, написала, что у нас есть проблемы, но ничем не подтвердила свое мнение? Как подстраховаться от таких нападок? Завтра кто-то вновь захочет написать «спасайся кто может, в банке все

разговор номера

«Я не знаю, как подстраховаться от подобных вещей в России. Если кто-то знает, пустя позвонит мне»



плохо», и мы опять будем защищать свой бизнес. Но самое удивительное для меня — это то, что многие поверили. В России скорее верят плохим новостям, чем хорошим. Я наблюдал, как в Чехии закрывали третий по размерам активов банк. Так там вкладчики других банков не испытывали по этому поводу никаких эмоций.

Знаете, в Чехии есть пословица — «что не сломает, то сделает сильным». Вот и мы стали крепче и сильнее. Сейчас, правда, я понимаю, что нам следовало лучше готовиться к таким эксцессам. Это касается внутренних работ — мы должны научиться производить в пять-шесть раз больше операций во время «набегов клиентов» на банк, и при этом не терять в рентабельности.

СФ: То есть все-таки какие-то подходы к организации бизнеса вам придется пересмотреть?

ПШ: Да. Но чтобы научиться эффективно работать в экстремальной ситуации, нужно время. У моей жены есть хорошая присказка. Она говорит: «Представь, у нас с тобой один ребенок. Однажды утром мы проснемся, и у нас окажется шесть детей. Что делать? У нас нет возможностей и средств на воспитание шестерых детей. Мы не рассчитывали на них». Так и в кризисной ситуации. В жаркие июль-

ские дни объем операций превысил норму в четыре раза. Но ведь невозможно за считанные минуты обеспечить рейсы самолетов с наличными. И нет смысла держать все время в резерве дополнительный штат кассиров, операционистов, инкассаторов. К тому же совершенно бессмысленно «хранить» деньги в кассе на всякий пожарный случай. «Мертвые», неработающие ресурсы оправданы в условиях мобилизационной экономики, но в остальное время они становятся балластом, тянувшим вниз. Самая лучшая готовность к кризису — это быть адаптивным к любой ситуации, то есть иметь отлаженные механизмы работы с клиентами, эффективные схемы взаимодействия внутри подразделений, надежные информационные потоки на всех уровнях компаний.

СФ: Какие изменения вы уже сегодня проводите?

ПШ: Сейчас мы сконцентрировались на продуктовой стратегии и улучшении обслуживания. Собираемся расширять сеть магазинов — партнеров по потребительскому кредитованию, сокращаем сроки рассмотрения заявок на кредиты, делаем более удобное обслуживание внутри операционных залов. Все это было прописано еще в трехлетней стратегии до 2007 года. Но сегодня мы ускоряем реализацию пла-



ЕМС Гарантпост - Ваша личная экспресс-почта

Мы работаем в любую погоду, доставляя
Вашу почту на любые расстояния.



(095) 728 - 41 - 47, 956 - 24 - 54

www.garantpost.ru

EMS ГАРАНТПОСТ
ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА

разговор номера

«Если у человека, работающего с вкладчиком, нет или не хватает информации, ему трудно убедить клиента, что в банке все нормально»



нов. К тому же в условиях тотального кризиса доверия на рынке выгодно сосредотачиваться на тех сферах, которые напрямую не связаны с вопросами доверия клиентов. Это как раз кредитование, консультирование, страхование и т. д.

Что касается внутренней работы, то кризис стал своего рода тестом для кадров. Кто-то не справился с повышенным ритмом работы, кто-то проявил нелояльность к компании. Таких сотрудников было немного, но с ними пришлось расстаться. Сегодня мы более внимательно относимся к подбору персонала. Мы начали менять и внутреннюю коммуникацию в Альфа-банке. Я хочу, чтобы сотрудники отделяли слухи от фактов. Если у человека, работающего с вкладчиком, нет или не хватает информации, ему трудно убедить клиента в том, что в банке все нормально. Для устранения «информационного голода» мы стали одновременно использовать все каналы — и личное общение, и электронную почту, и публикации во внутрикорпоративном издании.

Наконец, кризис заставил нас задуматься о более активном привлечении клиентов на корпоративные депозиты. Как показывает практика, корпоративные депозиты дают большую стабильность банку, чем розничные. Дело в том, что по законодательству розничные депозиты независимо от сроков, по существу, лишь текущие вклады. Если в любой момент вкладчик имеет право забрать деньги из банка, это

значит, что его сбережения попросту лежат «до востребования». А корпоративные депозиты — это легальная основа для создания базы фондирования или финансирования наших операций.

СФ: То есть получается, что со стратегической точки зрения кризис пошел вам на пользу?

ПШ: Сопротивление сильной атаке укрепило бренд Альфа-банка. Сейчас для нас, как и для всех коммерческих банков, в связи с оттоком клиентов сложилась сложная ситуация. Но пройдет время, и люди оценят то, что мы фактически приостановили кризис.

«С одной и той же клиентской базой можно вырасти в прибыли на 20% за три-пять лет»

СФ: В одном из интервью вы отметили, что основной задачей, поставленной перед вами акционерами, является рост компании. Сегодня, спустя семь месяцев с момента вашего назначения, вы довольны темпами развития бизнеса Альфа-банка?

ПШ: Вполне. По росту кредитов в корпоративном сегменте в первом полугодии 2004 года мы росли быстрее рынка на 20%. Что касается депозитов физических лиц, то здесь темпы ниже. Но это для нас не приоритетное направление. Весной мы отказались наращивать частные депозиты за счет высоких ставок. Наши задачи более масштабны. Мы хотим укрепить нашу позицию крупнейшего частного банка по кредитованию юридических лиц. А по рознице будем лучшими среди тех, кто предлагает самые выгодные для клиентов услуги — по времени, доступности и удобству.

СФ: Как на сегодня вы оцениваете место Альфа-банка на рынке банковского ритейла?

ПШ: Здесь, на мой взгляд, проделано около 50% всех необходимых работ. За полгода банк смог улучшить процессы обслуживания клиентов через «Альфа Банк Экспресс». Они стали гораздо более технологичными и удобными. Также активно развиваем новые каналы дистрибуции — интернет, телефонный центр, СМС. В конечном итоге на эти каналы должно приходиться до 80% обслуживания по проекту «Альфа Банк Экспресс».

К концу 2007 года мы собираемся обслуживать более 3 млн вкладчиков. Сейчас их пока около 900 тыс. Кроме этого, клиенты Альфа-банка должны стать более активными. Активный клиент — это тот, кто приносит сбережения в наш банк, получает зарплату через банк и пользуется нашими кредитными продуктами. Если таких клиентов будет много, наша прибыль значительно увеличится. Мировой опыт показывает, что с одной и той же клиентской базой, если ей грамотно управлять, можно вырасти в прибыли на 20% в течение трех-пяти лет.

СФ: Что вы вкладываете в понятие грамотного управления клиентской базой?

ПШ: Создавать информационный архив клиентов и вовремя предлагать необходимые ему продукты. Приведу пример. Допустим, у одного из вкладчиков родился первый ребенок. Мы должны знать об этом и сразу предложить ему дополнительные страховые

Петра Шмиду коллеги называют «гуру розницы». До перехода в 2003 году в Альфа-банк господин Шмидт был старшим вице-президентом компании General Electric Consumer Finance (США). За полтора года работы в GE значительно усовершенствовал розничное направление компании. До 2002 года в течение четырех лет занимал должность председателя и главного управляющего директора GE Capital Bank, одного из ведущих коммерческих банков Чешской Республики. В Альфа-банк был приглашен в ноябре 2003 года на пост заместителя председателя совета директоров. В феврале 2004-го стал главным управляющим директором банка. Петр Шмид женат, воспитывает троих детей.



разговор номера

«Я ценю заслуги моего предшественника в сфере розницы. Он запустил проект „Альфа Банк Экспресс”, но не смог на должном уровне его продолжить»



продукты. Поскольку теперь у этого клиента появилась ответственность за здоровье ребенка и повысилась ответственность за свою жизнь.

«Я знаю, как сделать банк конкурентоспособным»

СФ: Вы пришли в Альфа-банк из финансового подразделения компании General Electric. Как вы решились оставить одну из крупнейших компаний мира и переехать в Россию?

ПШ: Мне было интересно, как работает финансовая розница во всем мире. А Россия на тот момент оставалась для меня закрытой страной. Я очень хотел работать здесь, поскольку на российском рынке финансовых и банковских услуг видел большие возможности развития. Кроме этого, меня пригласили в Альфа-банк акционеры, которые желали сделать его еще более конкурентоспособным. А я знаю, как этого достичь, выбирая правильные приоритеты.

СФ: Какие цели вы ставили лично для себя?

ПШ: Создать сильный бренд и быть первыми на рынке. И мы этого добьемся.

СФ: Сразу после прихода в Альфа-банк вы уволили главу розничного подразделения Мачея Лебковски и сами возглавили это направление. Почему?

ПШ: Я ценю заслуги моего предшественника в сфере розницы. Он запустил проект «Альфа Банк Экспресс», но не смог на должном уровне его продолжить. Получалось, что обслуживали лишь тех, кто приходил, и к тому же по одинаковой схеме. Пришлося его уволить и привлечь к руководству проекта новых лиц. Такова жизнь.

СФ: Насколько оправданной оказалась смена организационной структуры, при которой вы сократили часть управленических функций и уволили ряд топ-менеджеров?

ПШ: Наша структура упростилась. Сегодня она сфокусирована на основных видах бизнеса: корпоративном, розничном и инвестиционном. Мы сократили ряд отделов, дублирующих функции, и выделили специальные подразделения — бизнес-центры, которые занимаются поддержкой конкретных направлений. Эти изменения позволили не только сократить численность сотрудников, но и более ясно увидеть результаты работы бизнес-центров и, соответственно, лучше управлять ими.

СФ: Сегодня вы не жалеете о том, что приняли предложение акционеров Альфа-банка?

ПШ: Нет. Есть трудности, связанные с некоторыми бюрократическими моментами, которые присутствуют в банке. Но я уверен, что мы их преодолеем. **СФ**

БРЭНД ГОДА/EFFIE 2004

Национальная награда
в области построения брэндов
в рамках международной
системы EFFIE



БРЭНД ГОДА/EFFIE 2004

17 СЕНТЯБРЯ крайний срок подачи заявок

Торжественная
Церемония награждения
26 октября 2004

Регистрация участников
и дополнительная информация:
(095) 923 2179
(095) 787 8563

bestbrand@bestbrand.ru

www.bestbrand.ru

РБК представляет

Организаторы



оргкомитет конкурса
БРЭНД ГОДА



официальное издание



При поддержке ТПП РФ

Спонсоры



официальный партнер



официальный напиток



официальный производитель
ТВ-рекламы

официальная
реклама



Линия График!
Дизайн & Полиграфия

официальная полиграфия

Соорганизаторы



официальная
телекомпания



официальная
площадка Церемонии



официальная
радиостанция



The Moscow Times

Медиа-Партнеры



главный
медиа-партнер



официальный
медиа-партнер



ДМИТРИЙ ДУХНИН / «В»

Из политиков в нефтяники

Замглавы президентской администрации Владислав Сурков вошел в совет директоров компании «Транснефтепродукт» (ТНП).

Таким образом, администрация президента продолжает усиливать свое влияние на экономическую политику нефтяных госкомпаний. Появление Владислава Суркова (на фото) в ТНП продолжает череду подобных назначений кремлевских чиновников. Напомним, что около месяца назад другой замглавы администрации президента, Игорь Сечин, возглавил совет директоров «Роснефти». Обилие членов администрации в советах директоров нефтяных госкомпаний уже никого не удивляет. На рынке задаются другим вопросом: почему чиновника столь высокого ранга делегировали в ТНП, нефтяную компанию второго эшелона? Прибыль компаний по итогам 2003 года составила всего \$58 млн, тогда как прибыль «Роснефти», совет директоров которой возглавил Игорь Сечин, — \$386 млн.

Мнения экспертов разделились. Одни усматривают в этих назначениях отражение расклада сил во внутреннем кремлевской борьбе и прочат Суркову отставку. Другие полагают, что администрация заслала в ТНП опытного дипломата, который поможет усилить позиции компании в Белоруссии и Латвии. Третьи считают, что Суркову предстоит выполнить миссию по возможному объединению ТНП и «Транснефти», которое обсуждается уже давно. Версию объединения двух нефтяных госкомпаний в «Транснефти» резко отмели. «На это нет объективных причин, — заявил вице-президент «Транснефти» Сергей Григорьев. — Слишком сильно различаются протяженность нефтепроводов, которыми владеют компании, условия их эксплуатации и оборудование».

О функциях, которые будут возложены на Владислава Суркова, в ТНП пока не сообщают.

Акулич вызвал чувство неловкости

Совет директоров холдинга «Связьинвест» назначил на должность гендиректора «Северо-Западного Телекома» (СЗТ) Владимира Акулича.

ЭМОЦИИ Бывший директор СЗТ, а ныне первый заместитель гендиректора холдинга «Связьинвест» (владеет 50% акций СЗТ) Сергей Кузнецов узнав об этом, едва не ушел из компании. Некоторые эксперты склонны полагать, что Сергей Кузнецов негативно воспринял назначение Акулича из-за различий во взглядах на будущее развитие компании. На самом деле, как сообщает один из сотрудников СЗТ, в реакции Сергея Кузнецова много личного. Когда Кузнецов сам руководил компанией, практически весь топ-менеджмент составляли специально приглашенные им сотрудники. Потом Кузнецов ушел на повышение, и пост достался человеку не из его команды (Кузнецов готовил себе в преемники первого замдиректора СЗТ Владимира Шумейко), многие были разочарованы, и он «почувствовал себя неловко», говорит источник **СФ**.

По заверению директора департамента информационного обеспечения «Связьинвест» Олега Михайлова, общая стратегия компании — сокращение издережек — не изменится. Холдингу предстоит сокращение персонала с последующим повышением зарплат оставшимся работникам, а также повышение конкурентоспособности в области нерегулируемых услуг: интернета, услуг для корпоративных клиентов и т. д. «Владимир Акулич выступает против ликвидации районных телефонных узлов в Санкт-Петербурге и организаций единого биллинга, задуманного Сергеем Кузнецовым, — говорит аналитик по телекоммуникациям компании „Тройка Диалог“ Евгений Голосной. — Но на доходах и направлении инвестиций это никак не отразится».

В ОМЗ появился CFO

НАЗНАЧЕНИЕ На должность заместителя гендиректора по финансам концерна «Объединенные машиностроительные заводы» приглашен Сергей Филатов.



Ранее такой позиции в ОМЗ не существовало — финансы и операционная деятельность находились в ведении исполнительного директора Сергея Липского, недавно занявшего пост генерального директора машиностроительной компании.

37-летнему финансисту, недавно получившему степень DBA в Американском университете делового администрирования, машиностроение совсем не чуждо — с 2000 года Сергей Филатов (на фото) работал директором по финансам и экономике в компании «Руспромавто», откуда уволился около полугода назад. Как утверждает Сергей Филатов, в ОМЗ ему будет работать проще, чем на предыдущем месте. «Фактор новизны нивелируется тем, что подведомственное мне подразделение фактически отстроено, в отличие от „Руспромавто“, где финансющую службу пришлось создавать с нуля», — говорит Филатов. — После небольшой реорганизации финансовой службы работа пойдет в нормальном штатном режиме». Первым делом новый топ-менеджер ОМЗ считает необходимым успокоить инвесторов и акционеров, выражаящих беспокойство из-за прекращения сделки с «Силовыми машинами». «Судя по тому, что я успел увидеть, у меня самое позитивное отношение к состоянию дел в компании», — сказал Филатов.

дневник наблюдений



ВЛАДИСЛАВ СУРКОВ ВОШЕЛ В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ «ТРАНСНЕФТЕПРОДУКТА» |
КОМА» | Новую должность в ОМЗ займет топ-менеджер «РУСПРОМАВТО» |
ТИКОЙ NOKIA | СМИ продали EVERTON сыну совладельца «ИЛИМ ПАЛП»

ВЛАДИМИР АКУЛИЧ СТАЛ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ «СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ТЕЛЕБЫВШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ COCA-COLA КИТ ПАРДИ ЗАЙМЕТСЯ БРЭНДОВОЙ ПОЛИ

Nokia занялась импортом мозгов

Бывший вице-президент компании Coca-Cola Кит Парди назначен на аналогичную должность в компанию Nokia.

ИАНДЕЙДЫ В свое время похожим образом оживить свой брэнд пыталась компания Motorola, переманив из Nike вице-президента по глобальному маркетингу Джейфри Фроста.

Карьера Кита Парди складывалась в компании Coca-Cola, где он занимал различные должности, связанные с маркетингом. В течение восьми лет он руководил сначала российским, затем шведским бизнесом компаний, после чего стал вице-президентом по глобальным торговым маркам, не отnosящимся к продукту Coca-Cola, таким как Sprite, Fanta, Powerade и Dasani.

По словам президента Nokia Corporation и главы подразделения Customer and Market Operation Пекки Ала-Пиетилы, Кит Парди приступит к работе в Nokia 1 октября. Ранее занимавший эту должность Мартин Санделин будет продолжать работу совместно с Китом Парди до конца года. Санделину уже подготовлен новый пост в Nokia, но какой именно, руко-

водство компании пока не со-
общает.

В компетенцию Парди войдут вопросы использования торговой марки совместно с мобильными операторами. Еще одним направлением работы Парди станет расширение модельного ряда, в том числе посредством подчиненных брендов, таких как Nokia N-Gage. По мнению руководства Nokia расширение модельного ряда с помощью телефонов-раскладушек и смартфонов поможет компании восстановить утерянные позиции на рынке.

Кроме того, Парди предстоит ликвидировать так называемую «усталость бренда» Nokia и восстановить лояльность потребителей к торговой марке. Стоимость марки, по результатам совместного исследования компаний Interbrand и издания BusinessWeek, за последний год упала на 18% и составила \$24,041 млрд.

В поисках нового Абрамовича

СМИ «продали» 40% акций английского футбольного клуба Everton Антону Зингаревичу — сыну владельца корпорации «Илим Палл» Бориса Зингаревича.

СЛУХИ

Впервые информация о том, что Антон Зингаревич может стать совладельцем Everton, появилась в начале прошлой недели. Тогда Кристофер Сэмьюэлсон, председатель Fortress Sports Fund, где работает Зингаревич-младший, заявил *Moscow Times*, что фонд ведет переговоры о покупке 40% акций клуба и о дальнейшем увеличении доли до контрольного пакета. В период летнего затишья эта новость вызвала шквал интереса российских и британских СМИ, которые тут же провели параллели с покупкой Романом Абрамовичем Chelsea и приобретением Николаем Смоленским автомобильного производителя TVR. Впрочем, обе стороны эту информацию опровергают. Everton разместил на своем интернет-сайте официальное сообщение, где со ссылкой на президента клуба Билла Кенрайта указывалось, что информация о возможной сделке «некоррект-

», «Борис Зингаревич с удивлением узнал, что это приписывают ему, тем более что он никогда не интересовался футболом как бизнесом», — заявил **СФ** директор по информационной политике «Илим Палла» Святослав Бычков. А источник, близкий к компании, уточнил, что, скорее всего, слухи о покупке Everton возникли после знакомства Зингаревича-младшего с Биллом Кенрайтом несколько недель назад. «Скорее всего, причина этих спекуляций кроется внутри самого клуба, так как его финансовое состояние сейчас оставляет желать лучшего, а скандал должен помочь привлечь какие-то инвестиции», — говорит собеседник **СФ**. — Что же касается самой сделки, у Антона таких денег, естественно, нет, а для Бориса Зингаревича \$30 млн — слишком существенная сумма, это же не Абрамович, чье состояние оценивается в \$5 млрд». **СФ**



Ливерпульский Everton не продается — за неимением покупателя

The logo for PRADO GROUP is positioned at the top center. It features the word "PRADO" in large, bold, white letters with a yellow outline. Above "PRADO" is a stylized yellow graphic resembling a flame or a bird's wing. Below "PRADO" is the word "GROUP" in smaller, yellow capital letters. The entire logo is set against a dark red background with a thin gold border.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО PRADO GROUP

Постановка системы бюджетирования
и управленческого учета

Корпоративное финансирование

Управленческое консультирование

Построение корпоративных и
информационно-аналитических систем

Аудиторское сопровождение деятельности

Консультирование по вопросам маркетинга

Кадровое консультирование, обучение
и оценка персонала

Полный спектр банковских услуг

www.prado.ru
info@prado.ru

(095) 755 6556
797 9190

ЭФФЕКТИВНОМУ БИЗНЕСУ - НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР



ЕВГЕНИЙ



«Если кто-то захочет нас догнать, ему потребуется два-три года и очень много денег», — уверяет Елена Сагал, вице-президент «Арнеста», крупнейшего отечественного производителя аэрозолей. Вложив около \$25 млн в модернизацию оборудования и выстроив на предприятии новую структуру управления, компания готова начать наступление на рынок. В следующем году «Арнест» намерен вложить в продвижение торговой марки «Прелесть» до \$10 млн, привлеченных на фондовом рынке. Сравнивая качество своей продукции с западными аналогами, в компании утверждают, что она будет иметь успех и на зарубежных рынках.

— Текст: Наталья ОБУХОВА

Аэрозоль с амбициями

Находясь на невинномысском «Арнесте», сложно поверить, что это завод бытовой химии — территория предприятия буквально утопает в цветах. «На озеленении у нас работает шесть штатных сотрудников, — говорит Владимир Гурьянов, директор по корпоративному управлению компании. — С точки зрения акционеров такие траты вроде бы противоречат принципам рыночной экономики, но людям нравится, а значит, они и работают лучше».

Влияют ли на производительность труда цветущие клумбы или что-то еще, но обороты «Арнеста» растут. По итогам прошлого года консолидированная выручка компании составила около \$39 млн (на 15% больше, чем в 2002 году), чистая прибыль — около \$5 млн. Согласно проведенному в этом году исследованию агентства ACNielsen, на российском рынке средств по уходу

за волосами продукция «Арнеста» занимает второе место после Schwarzkopf & Henkel, первое место на рынке инсектицидных препаратов в аэрозольной упаковке и второе — на рынке освежителей воздуха после компании SC Johnson (торговая марка Glade).

Однако потенциал бурного роста далеко не исчерпан, считают в компании. В 2000 году «Арнест» стал первым из российских производителей, заключивших договор со Schwarzkopf & Henkel на контрактное производство лаков под маркой Taft. За это время объемы сотрудничества с концерном выросли в пять раз — сейчас здесь выпускаются еще и муссы для волос. В этом году запущена линия по производству для Schwarzkopf дезодорантов Fa.

Теперь, после знакомства с требованиями мировых лидеров отрасли, под которые пришлось подст-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

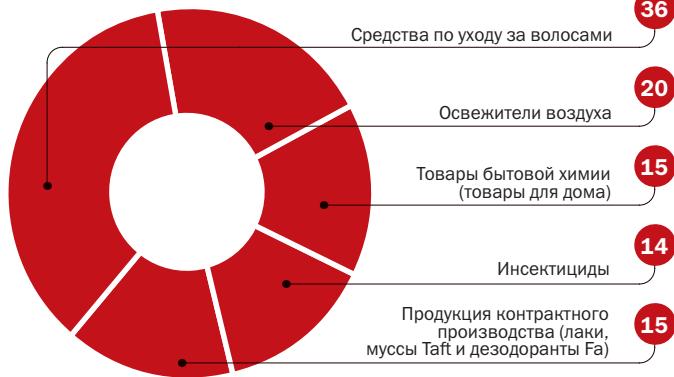
Часть кредитных денег компания пустила на то, чтобы создать резерв сырья, полуфабрикатов и готовой продукции

раивать производство, отчетность, стандарты качества, в компании готовы к тому, чтобы заняться развитием собственных марок. До середины следующего года «Арнест» выпустит облигационный заем на сумму от 300 млн до 500 млн рублей. Привлеченные средства будут пущены на рекламную кампанию своих марок. «До сих пор мы больше занимались организацией качественного производства и выстраиванием эффективной структуры предприни-

СТРУКТУРА ПРОИЗВОДСТВА ОАО «АРНЕСТ»

%

Источник: ОАО «Арнест»



ятия и не уделяли достаточного внимания маркетингу,— говорит вице-президент «Арнеста» Елена Сагал.— Но теперь у нас появляется масса возможностей проявить себя».

Бережливое производство

Свое нынешнее название (расшифровывается как «Аэрозоли — Невинномысск — Ставрополье») завод бытовой химии получил после акционирования в 1992 году. «Изначально предприятие проектировалось под производство стиральных порошков, но потом было решено переориентироваться на выпуск аэрозолей,— предваряет экскурсию по цехам начальник производственно-диспетчерского отдела Владимир Лобан.— Первая продукция появилась в 1971 году».

Мое знакомство с производственным процессом начинается в цехе изготовления клапана — то есть верхней части аэрозольного баллона. Стоящие здесь пресс-формы в три смены штампуют детали (клапан состоит из семи элементов) из пластика и металла, которые затем собираются в одно целое. В основных производственные мощности (до 80 млн клапанов ежегодно) действуют под собственные нужды, но есть и небольшие заказы со стороны. Предмет особой гордости — оборудование, закупленное по гранту (к бесплатным \$5,56 млн в компании добавили около \$10 млн собственных средств), в 1993 году выделенному Международным банком реконструкции и развития в рамках программы по переводу производства аэрозолей на озонасберегающие технологии. «Сейчас даже иностранцы, когда приезжают на „Арнест“, признают, что по уровню оснащенности предприятие является одним из лучших в Европе», — уверяет Лобан.

Впрочем, с не меньшим уважением демонстрируют и «rarитеты» — две из трех линий на участке производства баллонов работают уже более 30 лет. Здесь ронда — заготовка для будущего изделия, представляющая собой алюминиевый блин диаметром несколько сантиметров, — вытягивается, моется, сушится, а затем окрашивается.

Рядом с шестицветной печатной машиной, купленной по настоянию Schwarzkopf, стоит баллончик «Прелесть Био» — значит, сейчас делают упаковки для этого лака. Затем на алюминиевой заготовке заворачивается горловина, и баллоны готовы к отправке в цех наполнения. «На всякий пожарный» здесь поддерживается постоянный запас (около 4,5 млн) полуфабрикатов. Это требование — следствие новой «экономической политики» руководства «Арнеста». Резерв сырья, полуфабрикатов и готовой продукции, созданный на кредитные деньги, позволяет избежать сбоев и выполнять любые заявки в течение двух-трех дней.

Здесь же стоит сравнительно небольшая линия по упаковке баллонов в термоусадочную пленку.

— В процессе производства часть баллонов окрашивается с дефектом, — объясняет Владимир Лобан. — Мы их не выбрасываем, а отправляем сюда, грунтует и «одеваем» в пленку. Так мы сохраняем

частная практика



алюминий. Себестоимость баллона — 4 рубля, а пленка для него обходится в 60 копеек.

Экономить компанию приучил Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), появившийся в составе акционеров предприятия в 1998 году. На \$3 млн, вырученные от продажи 25% акций, завод, помимо линии по упаковке баллонов в пленку, купил оборудование для выпуска продукции в полимерной упаковке. «Из всех российских предприятий в разных отраслях, которые я знаю, а их тысячи, „Арнест“ входит в первую пятерку», — говорит **Анри Олива**, член совета директоров от ЕБРР. Наш приезд на предприятие совпал с одним из его ежеквартальных посещений «Арнеста». «Ревизор», как водится, недоволен.

Люди устроены так, что не любят что-то менять. А компания в России, если хочет жить долго, должна ежегодно уменьшать себестоимость продукции минимум на 7%. На «Арнесте» при более выгодных поставках сырья и дальнейшей оптимизации оргструктуре можно сократить себестоимость баллона еще на 25–30%.

Сейчас в обороте предприятия находится примерно 700 видов сырья. В 2002 году, после ревизии закупаемого сырья, «Арнест» поменял некоторых поставщиков, а у других с учетом потенциального объема закупок смог получить лучшие цены. Снижение издержек всего за год позволило увеличить прибыль вдвое — по итогам 2002 года она составила около \$4 млн. Алюминий, спирт, картонная упаковка и другие компоненты сейчас поставляются с российских предприятий. Однако те компоненты, которые влияют на качество продукта, на «Арнесте» заказывают только у западных поставщиков. Отдушки компания покупает у тех же фирм, которые снабжают мультинациональных производителей. То же касается и химического сырья — здесь партнерами невинномысского завода являются такие компании, как BASF и National Starch.

Производственная мощность линий наполнения составляет около 80 млн баллонов в год. «Сейчас препарат разливается в баллоны высотой 150 мм, а вообще мы можем выпускать разные по объему упаковки», — рассказывает господин Лобан, пока мы идем вдоль транспортера, по которому едут ярко-красные баллоны, один за другим наполняемые „Дихлофосом Нео“. — Если поступает заказ на другой продукт, на перестройку линии требуется два-три часа».

Умножение делением

Новый виток развития компании начался в 2001 году, когда на «Арнесте» появилась команда топ-менеджеров, пришедших на предприятие с невинномысского «Азота» после того, как этот завод перешел под контроль группы МДМ. Новое руководство сразу занялось оптимизацией организационной структуры компании.

Реструктуризация «Арнеста» началась с выделения непрофильных активов. Первым в марте 2002 года на договорные отношения с компанией (и даже в другое здание) был переведен отдел продаж. **Елена Сагал:** Благодаря этому шагу мы буквально за год увеличили продажи на 30%. Самое сложное в производ-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

стве товаров народного потребления — сбыть продукцию, а наши продавцы вместо этого зачем-то сидели на всех совещаниях, где обсуждались промышленные вопросы. Кроме того, разведя производство и продажи, мы смогли по-другому спрашивать и с тех, и с других. До сих пор было как: приходит к производственникам отдел продаж и просит «налить», скажем, освежитель с ароматом яблока. А те говорят — яблока нет, есть персик, и вообще, не умничай, продавай что есть. Нынешние отношения полностью исключают любое панибратство. Есть официальная заявка — на три месяца, на месяц, на гекаду. Если что-то требуется скорректировать, это делается официально.

Затем с разницей в месяц из структуры компании вывели ремонтно-строительный участок (создав дочернее ООО «АрСтрой») и транспортный цех (ООО «АрТранс»). Теперь «дочки» «Арнеста», по-прежнему обслуживая нужды предприятия, получили возможность брать заказы «на стороне», что сразу же отразилось на зарплате работников. А выделение в «дочку» «Арнест-Сервис» заводской столовой все ощутили на собственных желудках. **Елена Сагал:** До этого их зарплата зависела от количества выпущенных баллончиков, а не перевезенного груза или проданных блюд. А теперь у людей появилась личная заинтересованность в своем труде. У девчонок из столовой буквально глаза загорелись — они разработали новое меню, готовят на заказ эксклюзивные блюда. Открыли в го-

**Вице-президент
«Арнеста» Елена Сагал:**
«Основной приоритет
для нас — развитие
собственных торговых
марок и выход в более
дорогой сегмент»

«Первым экспериментом будет Болгария, и если получится продавать там, почему бы не попробовать где-то еще?»



OAO «Арнест» создано в 1992 году на базе невинномысского завода бытовой химии. Ассортимент производимой предприятием продукции под собственными торговыми марками «Прелест», «Сияние», «Лира», «Симфония» и т. д.— около ста наименований, в том числе средства по уходу за волосами, бытовая химия, средства по уходу за одеждой, инсектициды. Около 15% производства «Арнеста» занимает продукция под марками Taft и Fa, выпускаемая по заказу немецкой компании Schwarzkopf & Henkel.

Штат предприятия — около 1 тыс. человек, непосредственно на производстве занято почти 600 сотрудников. Выручка компании по итогам прошлого года составила примерно \$39 млн, чистая прибыль — около \$5 млн. Контрольный пакет акций компании принадлежит менеджменту предприятия, 25% — одному из фондов ЕБРР.

роде кафе, на праздники устраивают выездную торговлю, каждые выходные проводят свадьбы.

Реструктуризация все еще продолжается. В этом году независимость получило ИТ-подразделение, специалисты которого уже приглашены на парфюмерно-косметическую компанию «Весна» поучаствовать во внедрении ERP-системы Axapta. Окончательно новая структура компании оформится к концу этого года. Чтобы исключить конфликт интересов между собственными и контрактными заказами, недавно было принято решение передать управление торговым домом и маркетингом в ведение «Компании „Арнест“». Помимо развития своих марок «Компания „Арнест“» займется и продажей продукции других компаний. Так, уже заключен договор с компанией Berlin Cosmetics об эксклюзивной дистрибуции на территории России продукции под маркой «Калодерма».

Рост в ширь

На «Арнесте» выпускается более сотни наименований продукции — несколько серий по уходу за волосами, средства бытовой химии, освежители воздуха, инсектициды и т. д. Большая часть продуктов — раз-

работки собственного научно-технического центра. К примеру, именно здесь лет десять назад, как утверждается, первыми в стране придумали, как добавлять в лаки биологически активные компоненты, улучшающие структуру волос.

После оглушительного лязга цеховых машин в лаборатории НТЦ непривычно тихо. Сотрудники сосредоточенно колдуют над емкостями, стоящими на электронных весах. Ежегодно разрабатывается до 50 продуктов. Работники лаборатории (кстати, специалистов такого профиля готовят единственная в стране кафедра Кубанского государственного технологического университета) отрабатывают новые рецептуры и модернизируют составы из банка рецептур. Обещано, что в скором времени в продажу вернется один из фаворитов продаж прошлых лет — крем в аэрозольной упаковке, снятый с производства в середине 1990-х из-за перебоев с поставками норкового жира (он был в основе состава).

Сейчас на контрактное наполнение приходится около 15% всего производства предприятия. И хотя объем заказов со стороны постоянно растет, такое соотношение будет сохранено. «Заказчик может перенести производство на другой завод или построить здесь собственное предприятие, — говорит Елена Сагал. — Мы же, пройдя этап становления производства и обучения персонала, готовы выпускать продукт самого высокого уровня. Поэтому сейчас основной приоритет для компании — развитие собственных торговых марок и выход в более дорогой сегмент».

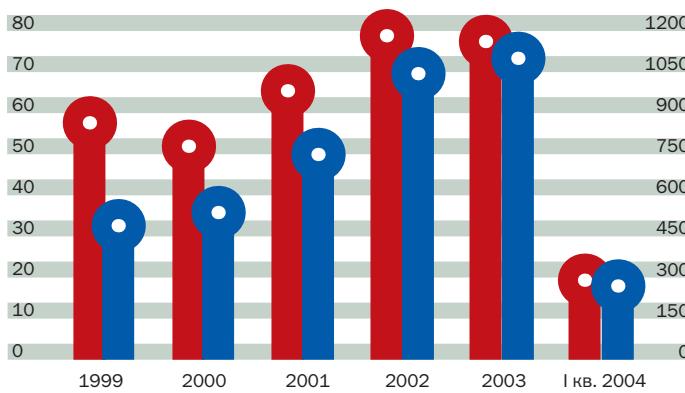
К воплощению новой маркетинговой стратегии, разработанной в конце 2002 года, в компании приступили только в этом году. В каждой продуктовой категории останется лидирующая торговая марка, а остальные, дабы не распылять усилия, решено вывести из ассортимента. Так, постепенно сокращается выпуск серии шампуней «Фруктовый блуз», а «Дихлофос» со временем будет заменен на «Пикник» и недавно купленную у омской компании «Первый консул» марку «Убойная сила».

Выйти в новый сегмент и заявить о себе на рынке мужских косметических средств компания рассчитывает за счет приобретаемой сейчас у одного частного предпринимателя марки VIP. Эти и другие флагманские бренды — средства по уходу за волосами «Прелест», «Сияние» (средства по уходу за домом), «Лира» (продукты по уходу за тканями) — ждет значительное ассортиментное расширение. «Хотя основной наш профиль — аэрозоли, построить полноценную линейку только на них невозможно, — говорит Елена Сагал. — Если же, скажем, под маркой «Убойная сила» будут выпускаться не только аэрозоли, но и ловушки, и липкие ленты, мы обеспечиваем круглогодичные продажи и уже можем вкладываться в рекламу». Еще до конца года под маркой «Прелест» в дополнение к лакам, шампуням и муссам в продаже появится серия по уходу за телом. Вопрос с производством не свойственных для «Арнеста» продуктов практически решен: заказы на их выпуск будут размещаться на профильных российских, украинских и европейских предприятиях.

КАК «АРНЕСТ» НАРАЩИВАЛ ОБЪЕМЫ

Источник: ОАО «Арнест»

Объем производства (млн ед. продукции)



частная практика

«Компания в России, если хочет жить долго, должна ежегодно уменьшать себестоимость продукции минимум на 7%»



Каким будет ассортимент средств в новой линейке, станет известно в самое ближайшее время. «Сейчас в трех городах проводятся исследования, как марка воспринимается в таких категориях, как гели для душа, кремы, мыло и т. д. — рассказывает Елена Сагал. — Но, конечно, мы смотрим и на рынок. Скажем, потребители очень хорошо относятся к тому, чтобы под маркой „Прелест“ выпускалась краска для волос, но для нас очевидно, что эта ниша переполнена, и без большого рекламного бюджета здесь делать нечего».

До недавнего времени свою продукцию компания активно рекламировала только на юге России. Первую действительно масштабную кампанию «Арнест» проводит только в этом году. На продвижение на национальном телевидении марки инсектицидов «Убойная сила» компания потратит около \$1 млн. Бюджет на следующий год куда серьезнее — на раскрутку своих марок, прежде всего «Прелести», может быть потрачено до \$10 млн. Правда, прежде чем запускать рекламную кампанию, «Арнесту» придется разобраться с недобросовестными конкурентами. В 2002 году успехом марки «Прелесть» решила воспользоваться столичная компания «Ост-Вест Корпорэйшн». Дизайн ее лаков «Ветреная прелесть», как считают на «Арнесте», схож с оригиналом до степени смешения. Похожий трюк был проделан и с «Убойной силой» — на дихлофосе ОВК это слово написано с восклицательным знаком. Хотя первые два иска по «Прелести» были отклонены, сейчас в компании готовят новое обоснование своей правоты.

Наши за границей

Впрочем, происки конкурентов вряд ли могут помешать дальнейшему наступлению компании на рынок. Параллельно с разработкой новых продуктов «Ар-

нест» начал пересмотр отношений в товарной политике, которая должна стать более жесткой и прозрачной. «Сейчас отсрочка платежа составляет 14 дней — товар поставляется практически по предоплате», — говорит **Алексей Сагал**, генеральный директор «Компании „Арнест“». Вместе с тем с февраля этого года в крупнейших городах формируются эксклюзивные торговые команды, задача которых состоит в том, чтобы, работая в компании партнеров, помогать им продавать продукцию предприятия. Сейчас у компании более 100 дистрибуторов по всей России и в ближайшее время эта цифра должна увеличиться. «Чтобы наполнить канал товародвижения, мы должны найти дистрибутора, создать команду, которая доставит товар на полки, и разработать программу продвижения, благодаря которой товар будет куплен», — говорит **Сергей Попов**, управляющий «Торгового дома Арнест». — Эта практика отлично показала себя в Южном и Центральном регионах, и мы готовы тиражировать ее там, где наши позиции пока не очень сильны. В России это прежде всего Сибирь, Урал, Дальний Восток. В СНГ — Украина, Беларусь, Казахстан».

Впрочем, амбиции компании уже не ограничиваются только рынками России и ближнего зарубежья. «У нас есть партнеры на территории бывших стран Союза, которые имеют хорошую дистрибуцию и готовы взять эксклюзивные права на Сербию, Черногорию, Хорватию, Болгарию, — утверждает Алексей Сагал. — Первым экспериментом будет Болгария, и если получится продавать там, почему бы не попробовать где-то еще? Нам очень нравится Индия, Алжир, и сейчас мы изучаем возможность интервенции на эти рынки. Для бизнеса нет границ. По качеству наша продукция нисколько не уступает западным аналогам, и выход на зарубежные рынки — нормальный интеграционный процесс».

ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ, СОБСТВЕННИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ
НЕДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
MAS Events®

УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ

- Стоимость компании и управление стоимостью. Слияния и поглощения
- Рыночная стратегия и стоимость компании. Потребитель. Бренд. Каналы продаж.
- Управленческая команда и стоимость компании. Организационные факторы в создании и управлении стоимостью. Инструменты владельца и инструменты управленца.
- Информационные технологии: ИТ - стратегия и стоимость компании.
- Стоимостное мышление менеджмента компании. Как трансформировать корпоративную культуру и внедрить стоимостную философию.

Мероприятие пройдет 20—24 сентября в Москве в отеле "Марриотт Тверская"
Дополнительная информация: Мария Спиринг и Анна Мартынова
т. 135-0384, м. 8-501-439-0301, e-mail: pr@masevents.ru, www.masevents.ru



ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПОНСОРЫ
Секрет Фирмы

Финанс.

ЖУРНАЛ УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ



Нелицензионные кредиты

Впервые на российском рынке потребкредитования появился игрок, предоставляющий займы по почте и через интернет.

На прошлой неделе французский банк Societe Generale и Baring Vostok Capital Partners (BVCP) объявили о создании компании «Русфинанс» (участие в капитале — 51% и 49% акций соответственно). Это уже третье заметное событие на рынке потребкредитования за последний месяц (BNP Paribas купил почти 50% банка «Русский стандарт», а GE Capital приобрел Дельта-банк). По данным «Русфинанса», начиная с 2000 года российский рынок займов ежегодно растет на 60%, но все еще далек от насыщения. Гендиректор новой компании Берtrand Госсарт заявил, что займы в нашей стране не превышают 3% ВВП, в то время как в Западной Европе они составляют почти 50%.

«Русфинанс» будет предоставлять займы на покупку мебели и бытовой техники, причем компания собирается работать через торговые сети, интернет и по почтовым каталогам. Клиенты смогут оформить заявления на выдачу займа по телефону или электронной почте и получить пакет документов на дом. Благодаря сотрудничеству с PPE Group, продающей товары по каталогам (в числе ее акционеров — BVCP), база данных «Русфинанса» содержит информацию о 25 млн потенциальных клиентов. До конца года компания планирует выдать займов на сумму около \$20 млн при ставке кредитования в 10% (средние ставки на рынке — 20%). Начальник аналитического отдела банка «Зенит» Сергей Суворов даже предполагает, что это просто рекламный ход, и в дальнейшем ставки будут расти.

Примечательно, что «Русфинанс» не собирается получать лицензию в ЦБ, хотя по закону о банковской деятельности это является обязательным. Глава департамента спецфинуслуг Societe Generale Жан-Франсуа Готье на вопрос, как удалось получить «добро» на выдачу займов без лицензии, ответил: «Мы очень тесно работаем с сотрудниками ЦБ».

UBS укрупнилась в России

Швейцарская компания UBS выкупила 50-процентную долю шведской Brunswick Capital в совместном российском проекте и стала единоличным владельцем российского инвестбанка Brunswick UBS.

СДЕЛКА
Стороны не раскрывают подробности сделки, в том числе и стоимость. В официальном пресс-релизе, распространенном Brunswick UBS, глава UBS Джон Костас говорит лишь, что «приобретение полного права собственности... подтверждает приверженность UBS работе в России и согласуется со стратегической целью UBS — закрепиться в качестве лидера на российском рынке». А директор Brunswick Capital Джекфри Р. Костело выражает уверенность в продолжении традиций. Объединение Brunswick UBS было создано в 1997 году для оказания брокерских, инвестиционно-банковских и депозитарных услуг на российском рынке. Среди сделок с участием компании — выпуск конвертируемых облигаций ЮКОСа на \$310 млн в 2001 году,



По всей видимости, Brunswick не хватало средств на ведение бизнеса в России. Генеральный директор Brunswick UBS Марлен Манасов еще осенью 2003 года в одном из интервью отметил, что «бронкерским компаниям тяжело зарабатывать на сегодняшнем рынке: объемы работы большие, а размеры комиссии ничтожные». Тем не менее компании с большими финансовыми возможностями довольно охотно продолжают расширять свое присутствие в России. Так, к примеру, Credit Suisse First Boston в конце

В UBS не скрывают, что компания намерена стать лидером на российском фондовом рынке



размещение облигаций ВР, которые были конвертированы в 7% акций ЛУКОЙЛа на сумму свыше \$657 млн в том же году и т. д. В настоящее время компания является одним из ведущих операторов на российском фондовом рынке. В компании работают около 120 человек.

2003 года возобновил брокерские операции в Москве, Deutsche Bank стал владельцем 40% акций Объединенной финансовой группы, вскоре планируется открытие российских офисов Merrill Lynch и Dresdner Kleinwort Wasserstein. Российские конкуренты UBS довольно спокойно отреагировали

дневник наблюдений



«РУСФИНАНС» СТАНЕТ ВЫДАВАТЬ КРЕДИТЫ ПО ПОЧТЕ | UBS БУДЕТ РАБОТАТЬ БЕЗ BRUNSWICK | TOYS «R» US ОТСУПАЕТ ПОД ДАВЛЕНИЕМ КОНКУРЕНТОВ | «ДЕЛЬТАКРЕДИТ» ДАЛИ \$125 МЛН | UTAIR ПОКУПАЕТ РЕГИОНАЛЬНОГО ПЕРЕВОЗЧИКА | ТНК-ВР ПОТЕРЯЛА ДВУХ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КРЕДИТОРОВ

ли на сделку. Управляющий активами УК «Проспект» Александр Баранов считает, что она практически не отразится на рынке и не усилит конкуренции. Управляющий директор ИК «Тройка Диалог» Жак дер Мередичян также уверен, что места на далеко не заполненном инвестиционном рынке России хватит на всех. И отмечает, что «успех сегодняшнего бизнеса больше зависит от конкретной компании, чем от конкурентной среды или колебаний рынка».

Toys «R» Us наигралась

Компания Toys «R» Us Inc., второй по величине продавец игрушек и товаров для детей в США (более 1400 магазинов по всему миру), рассматривает возможность продажи части бизнеса.

На этот шаг компанию толкают крупнейшие сети Wal-Mart и Target: убрав конкурентов на рынке книг, музыки и электроники, дискаунтеры взялись за рынок игрушек и буквально за несколько лет подняли под сенью и этот сегмент.

Toys «R» Us обидели большие дискаунтеры

Спадением продаж на территории США компания безуспешно борется уже несколько лет. В 2002 году Toys «R» Us закрыла неприбыльные точки и потратила более \$400 млн на перестройку оставшихся магазинов. Год назад, пытаясь исправить ситуацию, руководство Toys «R» Us приняло решение закрыть 146 магазинов детской одежды Kids «R» Us и 36 магазинов Imaginarium. Однако компания оказалась бессильна против беспрецедентного снижения цен, объявленного крупнейшими американскими дискаунтерами во время прошлогодних рождественских распродаж. Хотя по результатам второго квартала этого года Toys «R» Us получила прибыль в \$61 млн, продажи по сравнению с тем же периодом прошлого года сократились на 3,9% (до \$2 млрд), а по итогам полугодия упали на 3,2%, составив \$4,1 млрд. Результаты работы американского подразделения Toys «R» Us, во втором квартале 2003 года заработавшего \$9 млн, — \$138 млн убытка. Теперь у руководства компании возникла новая идея: разделить бизнес на две части, оставив за собой Babies «R» Us, спе-

TOYS «R» US INC.

(на 31 января 2004)

	11,566
ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	11,566
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	0,138
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	0,088
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 24.08.04 (\$ МЛРД)	3,432
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)	

22 22

19 19

16 16

13 13

10 10

03.04 04.04 05.04 06.04 07.04 08.04

циализирующуюся на торговле товарами для детей. Продажи этого подразделения, работающего на пока не освоенном дискаунтерами рынке, за отчетный период выросли на 5,8%, составив \$454 млн, а прибыль увеличилась с \$46 млн до \$54 млн. Компания уже достигла договоренности с сетью Office Depot о продаже за \$100 млн большей части точек Kids «R» Us. Что касается магазинов Toys «R» Us, решение об их закрытии будет принято после окончания рождественских праздников, на которые приходится большая часть продаж игрушек.

«Дельтакредит» втрое увеличивает портфель

Банку «Дельтакредит», специализирующемуся на ипотечном кредитовании, удалось привлечь на развитие бизнеса сумму, почти в четыре раза превышающую собственный капитал.

Один из крупнейших в истории российского рынка кредитов в размере \$125 млн банку предоставила американская корпорация Overseas Private Investment Corporation (OPIC). Ставки по кредиту OPIC не раскрываются, отмечается лишь, что они находятся на уровне российских еврооблигаций (около 8% годовых).

По словам председателя совета директоров и главного исполнительного директора «Дельтакредит» Игоря Кузина, средства, предоставленные OPIC на 15 лет, к 2006 году позволят банку довести объемы ипотечных кредитов до \$300 млн (сейчас — \$100 млн), а также обеспечить компании выход в другие регионы России. Как уточнил начальник финансового де-

partmenta банка Сергей Озеров, ежемесячный объем кредитов будет составлять до \$20 млн (в начале года банк выдавал по \$4–5 млн в месяц). Полученные деньги дают банку возможность предложить клиентам более привлекательные условия получения кредита, в частности за счет увеличения срока погашения займа. Так, при прежней ставке от 10% годовых в валюте заемщик сможет расплачиваться с банком не 10, а 15 лет.

Интерес OPIC к сектору ипотечного кредитования свидетельствует о положительной динамике этого рынка, уверен банковский аналитик «Тройки Диалог» Сергей Донской. «Для банка это несомненный плюс, прежде всего потому, что средства дают возможность быстро нарастить кредитный портфель», — отмечает аналитик. «По оценкам экспертов, потенциал рынка ипотеки в России может составлять до \$30 млрд, — говорит председатель правления Городского ипотечного банка Николай Шитов, в прошлом возглавлявший «Дельтакредит». — Соответственно, те инвесторы, которые рассчитывают на долгосрочную перспективу, понимают возможности этого рынка и готовы вкладывать деньги в ипотеку». Но, как отмечает Шитов, существуют и другие способы привлечения финансовых ресурсов, например рынок капитала, доступ к которому могли бы дать ипотечные ценные бумаги.

UTair добралась до Коми

Пятая по величине авиакомпания России тюменская UTair приобретает небольшого регионального перевозчика «Комиинтеравиа».

Официально обе компании факт сделки пока не подтверждают. В пресс-службе UTair **СФ** заявили, что ведут переговоры о покупке одной региональной компании, однако назвать ее отказались. В «Комиинтеравиа» также отказались комментировать возможную сделку, сославшись на отсутствие руководства.

Тем не менее на рынке о сделке говорят как о свершившемся факте. По мнению аналитиков, «Комиинтеравиа» мог обойтись UTair максимум в \$10 млн, что



AP

дневник наблюдений

UTAIR	
(на 31 декабря 2003)	
ВЫРУЧКА (млн руб.)	6636,00
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (млн руб.)	6,22
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (млн руб.)	83,07
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 24.08.04 (млн руб.)	37,786
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, РТС (\$)	
0.09	0.09
0.08	0.08
0.07	0.07
0.06	0.06
0.05	0.05
03.04	04.04
05.04	06.04
07.04	08.04

вдвое меньше стоимости одного самолета Ту-204. За эти деньги UTair получит 23 Ту-134, техническую базу для обслуживания этих самолетов, а также маршрутную сеть «Комиинтеравиа». Одновременно компания автоматически увеличит пассажиропоток примерно на 15%: в 2003 году UTair перевезла 1,28 млн пассажиров, «Комиинтеравиа» — 200 тыс. UTair необходимо резко нарастить парк судов — сейчас они располагают всего 20–25 самолетами в рабочем состоянии, — рассуждает аналитик ИК „Брокеркредитсервис“ Вячеслав Жабин. — К тому же „Комиинтеравиа“ владеет большим количеством ближнемагистральных Ту-134, а UTair не скрывает интереса к рынку региональных перевозок (на авиасалоне в Фарнборо компания объявила о подписании контракта с АПК „Сухой“ на поставку 20 ближнемагистральных самолетов RRJ — **СФ**). Покупка UTair региональной авиакомпании станет уже третьей подобной сделкой за последние полгода: «Аэрофлот» приобрел «Архангельские авиалинии», «Сибирь» — «Челябинское авиа-предприятие». Укрупнение лидеров и сокращение общего количества авиакомпаний — абсолютно логичный и закономерный процесс, идет консолидация рынка. Еще несколько лет назад в России было 300 авиакомпаний, а сейчас — 199, — напоминает менеджер по связям с общественностью «Сибири» Илья Новохатский. А Вячеслав Жабин считает, что у региональных перевозчиков попросту нет выбора: «У небольших авиакомпаний нет средств не обновление парка, а выпущенные в советские времена самолеты скоро выработают свой ресурс. Поэтому у малых компаний

Банку «Дельтакредит», специализирующемуся на ипотечном кредитовании, удалось привлечь на развитие бизнеса \$125 млн.

Эта сумма почти в четыре раза превышает собственный капитал банка.

По словам председателя совета директоров «Дельтакредит» Игоря Кузина, средства позволят банку к 2006 году довести объемы ипотечных кредитов до \$300 млн, а также обеспечить компании выход в регионы.

есть два варианта: либо поглощение, либо банкротство».

Частный отказ

Голландский ING Bank и французский Societe Generale намерены выйти из синдиката по предоставлению кредита THK-BP на пять лет. Отказ вряд ли приведет к снижению общего интереса иностранных инвесторов к России.

РАСТОРЖЕНИЕ Синдикат банков, который возглавляет Citigroup, должен был предоставить THK-BP кредит размером \$600 млн со ставкой Libor + 1,4% под залог экспортных контрактов. ING Bank и Societe Generale намеревались выделить THK-BP по \$70–100 млн, Citigroup — \$250–300. Однако два иностранных банка отказались участвовать в пуле кредиторов, не называя причин. FT предположила, что это связано с ухудшением инвестиционного климата в России из-за дела ЮКОСа. Но вскоре газета опубликовала статью, в которой привела цитату Алана Херста, руководителя региональных операций Citibank. «Я не знаю ни одного кредитного учреждения, которое бы прекратило работать с

российскими компаниями из-за ЮКОСа», — сказал он. Судя по тому, что в последнее время интерес иностранных банков к России заметно увеличился (свое присутствие здесь расширяют

THK-BP	
(на 31 декабря 2003)	
ВЫРУЧКА (\$ млрд)	10,38
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ млрд)	3,03
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ млрд)	2,81

BNP Paribas, GE Capital, UBS и, кстати, тоже Societe Generale), дело ЮКОСа не стало для них тормозящим фактором. В самих банках не комментируют ситуацию. В THK-BP отнеслись к отказу кредиторов спокойно — в компании уверяют, что интерес иностранных инвесторов к THK-BP в частности и к российскому рынку в целом велик, и вскоре, возможно, в пуле появятся другие участники. Ничего более конкретного в компании пока не говорят. Эксперты предполагают, что отказ потенциальных кредиторов, скорее всего, связан с техническими моментами сделки. По мнению аналитика компании «Атон» Алексея Булгакова, речь может идти о несогласовании сторонами лимитов для конкретных подразделений, занимающихся синдицированными ссудами. **СФ**

Нефтяники надеются, что выход двух европейских банков из синдиката, собиравшегося предоставить THK-BP кредит в размере \$600 млн, не станет сигналом для прекращения инвестиций в Россию



vasiliy shatoshnikov, sfp

лаборатория

Разрыв на креативной фабрике

Чтобы что-нибудь построить, надо что-нибудь сломать

Disruption французского рекламиста Жан-Мари Дрю — одна из наиболее авторитетных креативных технологий, она счастливо сочетает популистскую философию слома стереотипов с детально проработанной методологией эффективного творчества

с 36

Чай с выдержкой

Lipton долго запрягает, но быстро едет

Последней среди лидеров чайной индустрии компания Unilever стала расширять ассортимент своего главного бренда Lipton, но первой построила на «цветных» чаях рекламную кампанию, которая стала главным источником обновления консервативного имиджа марки

с 40

Лечение подобным

Фармрынок спасают бренды для бедных

Русские больные считают себя здоровыми, они не хотят и не могут платить за современные медикаменты столько, сколько те стоят. Поэтому и зарубежные, и отечественные фармкомпании вынуждены поддерживать в России рынок генерических брендов и продвигать уникальные торговые марки неуникальных лекарств

с 44

маркетинг



финансы

СФ №33, 6.09

Инструментарий финансового директора широк и многогранен. В теории. И не в России. СФ выяснил, какими инструментами пользуются российские CFO и чего пока не может дать рынок

персонал

СФ №34, 13.09

Уволить всех разом — мечта, не раз посещавшая практически каждого руководителя. Оказывается, подобный подход вовсе не блажь, а эффективный HR-инструмент

менеджмент

СФ №35, 20.09

«Врожденные» особенности организации, влияющие на поведение работников, consultants из Booz Allen Hamilton назвали «организационной ДНК» и описали блоки, из которых она строится

Разрыв на креативной фабрике

DISRUPTION — ЭТО «РАЗРЫВ». ТАКОЕ НАЗВАНИЕ РЕКЛАМИСТ ЖАН-МАРИ ДРЮ ДАЛ СВОЕЙ КРЕАТИВНОЙ ТЕХНОЛОГИИ. СТАВ ОФИЦИАЛЬНОЙ ТВОРЧЕСКОЙ МЕТОДИКОЙ МИРОВОЙ РЕКЛАМНОЙ СЕТИ TBWA, ОНА, ПОЖАЛУЙ, ЯВЛЯЕТСЯ САМЫМ СТРУКТУРИРОВАННЫМ КРЕАТИВНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ. ПРИЧЕМ МЕТОДИКА НАСТОЛЬКО ЖИЗНЕННА, ЧТО ЕЕ ЗАЧАСТУЮ ПРИМЕНЯЮТ, ДАЖЕ НЕ ПОДОЗРЕВАЯ ЭТОГО. **Текст: Максим Котин, Константин Бочарский**

Франция, откуда родом Жан-Мари Дрю, не самая рекламная страна. Поэтому автор технологии Disruption впоследствии будет даже оправдываться, что создавал ее вместе с американскими коллегами. Хотя это, скорее, больше любезность по отношению к великой рекламной державе, чем правда.

Главный концепт технологии, триединство «стереотип, разрыв и видение» Дрю создал в 1982 году. Тогда он работал директором в собственном агентстве BDDP. Агентство специализировалось на проблемных брэндах, которые нуждались в прорывной рекламе. Тогда и была сформулирована основа методологии: поиск стереотипа, его слом и формирование нового видения торговой марки. Основу ее он изложил в статье под названием *Disruption*, вышедшей в 1992 году сразу в двух изданиях — *The Wall Street Journal* и *Le Figaro*. А затем и в одноименной книге, ставшей бестселлером (в русском переводе название звучит как «Ломая стереотипы»). BDDP вошло в сеть TBWA, и разрыв стал официальной креативной технологией этого агентства.

Сам Дрю определил Disruption как методологию обновления брэнда. В публичных выступлениях он смело нападал на святыни и прямо говорил о том, что время «потребительской» рекламы, из года в год повторяющей рифмы про самые лучшие порошки, прошло. В начале девяностых это звучало не так банально, как сейчас. По мнению бу-

щего гуру, чтобы создать успешную рекламу, надо выявить существующий стереотип и сделать что-то, идущее с ним вразрез.

Такой подход быстро нашел своих поклонников. Впрочем, большинство не утруждало себя изучением деталей и усвоило только один революционный месседж «слома стереотипов». А между тем Disruption ценен не только тем, что это целая рекламная философия, а набором креативных техник, встроенных в эту философскую систему.

Волшебная сессия

— Что такое Disruption Session? Это какое-то собрание?

— На самом деле в этом нет ничего запредельного, мы не надеваем колпаки и не жжем факелы, — рассказывает **Константин Максимов**, креативный директор TBWA Russia. — Это обсуждение, которое происходит в присутствии клиента. Мы проходим все этапы поиска разрыва, которые включает в себя технология Disruption.

В современной методологии TBWA по-прежнему три основных этапа, и они соответствуют трем основным понятиям теории разрыва — зона стереотипов, зона разрыва, зона видения. Кроме того, существуют еще три этапа, которые являются вспомогательными. Для каждого этапа разработан свой набор инструментов (всего их больше двадцати). На первом идет поиск стереотипов, которые можно использовать для слома, на втором — способов раз-





Самое сложное в технологии — поиск стереотипа. Стереотип кажется очевидным, когда его обнаружат, но обнаружить его не так-то просто

рыва этих стереотипов, а на третьем — нового видения будущего марки, ее места на рынке и в обществе.

Стереотип

Дрю неоднократно подчеркивал, что поиск стереотипа — избитых идей, шаблонов мышления и поведения — самое сложное в его технологии. Стереотип кажется очевидным, когда его обнаружат, но обнаружить его не так-то просто.

Сtereотипы следует искать во всех сферах. Для этого в инструментарии Дрю несколько вполне прикладных техник. Наиболее популярная — Convention Planets, которая предлагает описать «планеты» стереотипов. Сегодня их че-

тыре (в книге было три) — потребительские (отношение аудитории к товару), корпоративные (видение компанией своей роли), маркетинговые (продукты и бренды) и коммуникативные (стереотипы в рекламе). Обнаружив стереотип, следует:

- a)** узнать его источник;
- b)** понять, является ли он непреложным;
- c)** оценить его разрывной потенциал.

Один из примеров коммуникативного стереотипа, который приводит Дрю, понятен в контексте российского рынка. «70% британцев называют пабы своим излюбленным местом проведения досуга. Это факт. Лишь 20% потребителей пива в Велико-

британии пьют его дома. Даный факт трансформируется в стереотип, что в любомличном рекламном объявлении должна быть показана группа мужчин, отдающих в пабе за кружками пива», — говорит Жан-Мари Дрю. Такое мнение было широко распространено до тех пор, пока компания Heineken не доказала, что пиво можно успешно рекламировать и без всего этого».

В самом первом ролике этой рекламной кампании показан эксперимент. Полицейских, которые целый день патрулировали улицы, экспериментатор приглашает выпить по кружке пива. Он просит их снять ботинки и носки и закатать штаны. Стражи поряд-

ка пьют пиво с непроницаемыми лицами. Но вот экспериментатор наводит камеру на собственно объект изучения: окоченевшие, распухшие ноги полицейских. Пальцы ног постепенно «оживают» и начинают шевелиться.

«Заявив, что Heineken освежает те части тела, куда другому пиву не добраться, его рекламодатель первым отказался от стереотипного антуража пивной рекламы», — резюмирует Дрю.

Разрыв

Разрыв — ключевой элемент системы, как и следует из ее названия. Это — цель всех действий. Поиск стереотипов — предпосылка Disruption, видение — следствие.

The What-If Process / Вопросы, которые ломают стереотипы / ЧТО, ЕСЛИ...

1 мы сменим конкурентные рамки продукта (репозиционирование продукта в другое конкурентное поле)

2 мы перестанем фокусироваться на традиционных конкурентах и вместо этого сфокусируемся на источнике бизнеса (сравнение с другими категориями товаров, реализующих ту же потребность)

3 мы сделаем наше нелидерское положение положительным (нахождение позитивных атрибутов для брендов второго порядка)

4 мы проигнорируем наш статус претендента на лидерство и станем «лидером по ожиданию» (нахождение лидерской позиции в будущем)

5 мы пересмотрим взгляд на стратегии, которые на этом рынке считаются неуспешными или табуированными (использование запретных приемов)

6 мы найдем ассоциации для бренда с помощью атрибутов категории (нахождение новых ассоциаций для категории в смежных продуктах)

7 мы вместо дифференцирования бренда предложим потребителю дру-

гой опыт использования всей категории продуктов (расширение сферы применения продукта)

8 мы не будем пытаться дифференцировать бренд, а попробуем захватить всю категорию (лидерское позиционирование)

9 мы сделаем акцент на необходимости продукта (увеличение значимости всей категории)

10 мы найдем доказательство, чтобы подтвердить заявления, которые в данной категории обычно делаются голословно (поиск аргументированного преимущества)

11 мы сосредоточимся на эффекте от применения продукта, а не на его пользе (гиперболизация действия)

12 мы должны изменить индивидуальность бренда, чтобы нас услышала целевая аудитория (изменение «интонации» бренда)

13 мы обнаружим, что есть скрытый атрибут или исторический факт, который можно использовать в современном контексте (поиск в современности параллелей с прошлым)

14 мы вместо акцента на причине потребления продукта дадим причину «верить» в продукт (установление эмоциональных связей с продуктом)

15 наша возможность понять потребителя заключается в простом здравом смысле (анализ простого потребительского опыта)

16 наш самый важный маркетинговый капитал — наши текущие потребители (фокусирование на реальных потребителях, а не целевой аудитории)

17 мы сознательно отступим от мейнстрима, чтобы придать бренду более инновационный имидж (поиск стратегии «от противного»)

18 привлечение старых потребителей более выгодно, чем погоня за новыми (обновление стратегии для старых потребителей)

19 мы найдем более узкую, но более перспективную целевую аудиторию (более точное позиционирование)

20 мы адресуем рекламу потребителям, а не покупателям (стратегия влияния на «агентов влияния»)



Прежде чем браться за стратегию компании, необходимо точно понять, что компания может изменить, а что в ней является неприкословенным

В поиске следует иметь в виду, что недостаточно использовать «противоположный» маркетинг — просто действовать вразрез с общепринятой практикой. Как правило, такая тактика ни к чему хорошему не приводит. «Не хватайтесь за первую попавшуюся идею только потому, что она идет вразрез со стереотипом,— предостерегает автор методики.— Есть вещи опровергимые, а есть непреложные. Работая со стереотипами, следует четко понимать разницу между первыми и вторыми».

Иногда одна формулировка стереотипа дает возможность найти «брешь». Но часто этого оказывается недостаточно. Один из инструментов, который предлагает Disruption для поиска возможности слома стереотипа, — The Ladder («лестница»). Он дает возможность оценить, на каком уровне отношений с потребителем находится исследуемый брэнд. Низшая ступень лестницы — ничего не значащая ассоциация с маркой. Выше находится атрибут, говорящий о преимуществах. Затем выгода (чаще всего рациональная), территория (брэнд как символ чего-то, что его окружает, какой-то уникальной местности вроде «страны Marlboro»), ценности, в кото-

рые «верит» брэнд. И высшая ступень — роль брэнда в обществе. Любая ступень этой лестницы почетна, если она позволяет занять свое место в сознании потребителя. Достаточно сказать, что на низшей ступени находится Coca-Cola с ее бессодержательным Always, а на высшей — компания DHL, которая «помогает сдержать обещание».

Разрывом может быть простая идея перескочить с одной ступеньки этой лестницы на другую — ведь, как правило, размещение категорий товаров по лестницам весьма стереотипно. До того как компания Danone решилась говорить о своей роли по поддержанию здоровья общества, считалось непреложной истиной, что йогурты могут продвигаться только с помощью рекламы атрибута или выгоды. Перепрыгнув несколько ступеней лестницы, компания Danone сломала стереотип и не прогадала, став лидером в производстве кисломолочных продуктов.

Раскрепостить мышление предлагает процесс «что, если» — The What-If Process. К созданию этой простой технологии Дрю подтолкнул случай в агентстве, когда вопрос, заданный в такой форме, «включил мысль» и позволил найти верное решение. Дрю с коллегами «напрягли мозги»

и составили список стимулирующих вопросов. Сегодня их уже больше 60, и количество постоянно растет — подразделения TBWA по всему миру создают свои версии The What-If Process. Мы приходим 20 наиболее ярких вопросов.

Рекламисты привыкли мыслить конкретными образами. Дрю не видит в этом ничего плохого и предлагает использовать эту особенность креаторов. Инструмент The Idea Behind the Idea («идея за идеей») заключается в следующем: необходимо искать в образах зерно большой концепции. Обладая идеей, которая выглядит как разрывная, надо спросить себя, в чем ее суть, что делает ее разрывной и, найдя этот разрыв, построить на нем другие варианты коммуникации.

Видение

Видение — это прыжок воображения из настоящего в будущее. Это мысленное представление о том, какой будет марка по прошествии времени. Жан-Мари Дрю неоднократно подчеркивал, что Disruption — инструмент не столько рекламный, сколько маркетинговый. Ведь разрыв очень часто требует изменения всей стратегии компании, а в некоторых случаях и всей ее философии. В идеале он создает новое долгосрочное «видение» компании.

Надо иметь стратегическое мужество, чтобы показать в рекламе BMW новорожденного, который морщится, сжимает кулаки и плачет от голода, а потом утикается, как в мягкую подушку, в мамину грудь и начинает жадно есть. Под колыбельный напев на экране появляются слова: «Вспомни ощущения от твоей самой первой подушки безопасности».

«Для BMW это было настоящим Разрывом,— уверен Жан-Мари Дрю.— BMW была довольно чопорной маркой.

Она говорила с людьми свысока. Результат: потребители чувствовали отчужденность марки. Но благодаря этой рекламе марка перестала казаться надменной».

Правда, прежде чем браться за стратегию компании, необходимо точно понять, что компания может изменить, а что в ней является неприкословенным. Всегда полезно знать, что нельзя менять. Для этого технология Disruption предлагает покопаться в культуре клиента с помощью Client Culture-mining — делается это с помощью интервью как минимум с пятью представителями компании. ССМ определяет список вопросов, которые надо выяснить. Среди них, например, такой: «Какое самое большое изменение, по вашему мнению, может произойти на рынке через пять лет?».

Чтобы вдохновить клиента на поиск нового видения, Disruption предлагает воспользоваться метафорой Lighthouse («маяк»), придуманной сотрудником TBWA Адамом Морганом (кстати, это единственный инструмент, авторство которого известно, и этот автор — не Жан-Мари Дрю). Идея проста: маяк помогает людям находить путь, и надо ответить на вопрос, какой сигнал посыпает «маяк» брэнда. Так, «свет» Apple, любимого брэнда Дрю, — свет «кreatивности».

Нетрудно заметить, что Lighthouse находит просто новые слова, чтобы убедить клиента шагнуть выше по ступеням лестницы отношений марки и потребителя. Впрочем, повальное движение наверх тоже может стать стереотипом, и тогда позиционирование по простой ассоциации станет спасением. Технология разрыва универсальна и вполне годится даже для борьбы со стереотипами, заключенными в самой технологии.

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

КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ
Аудит 980-80-35
УСЛУГИ
ЗАЙДИ www.ZA-PODAR.COM
(095) 737-9022



«Артэкс» —
ваш надежный проводник
в сибирском бизнесе!

Крупнейшее агентство окажет помощь вашей компании при создании подразделений в Красноярске, Иркутске, Улан-Удэ, Чите.

- Прямой подбор и поиск менеджеров высшего звена, массовый рекрутинг.
- Любые рекламные компании
- BTL-акции
- Маркетинговые исследования

(3952) 525-036, 525-037
(3912) 562-829
[www.arteksm.ru](mailto:www.arteksm.ru_office@arteksm.ru)

Когда истории нет и категории нет, ломать что-либо сложно. Правда, всегда можно найти, что сломать



Верный промах

Кто же будет спорить с тем, что нешаблонная реклама намного эффективнее шаблонной? И тем не менее теория разрыва не стала иконой. Даже в мировых подразделениях сети TBWA относятся к Disruption без того энтузиазма, который можно было бы испытывать по отношению к, пожалуй, наиболее проработанной креативной технологии, когда-либо созданной в рекламной отрасли.

Отчасти в таком забвении виноват и сам Жан-Мари Дрю. Он постоянно стремился доказать универсальность и величие своей концепции, что неминуемо размывало брэнд. Автора упрекают в том, что он не очень разборчив в выборе примеров разрыва и подгоняет под Disruption как совершенно неинтересные, сомнительные истории, так и набившие ос комину хрестоматийные примеры. «Если я прочитаю про кампанию it's a lemon в еще одной книге, я заплачу», — горько пошутил один из критиков. Спустя несколько лет Жан-Мари Дрю издал еще один труд Beyond Disruption, в котором фактически смел все преграды, хоть как-то ограничивавшие сферу применения своей методики. Так Disruption стал тем, что поня чалу и увидели в нем многие, — простым призывом мыслить нестандартно.

В России распространено мнение, что Disruption хорош только на насыщенных рынках, где есть что ломать. И действительно, разрыв в понимании самого Дрю — это прежде всего разрыв в собственной истории рекламирования и в истории рекламы категории. Когда истории нет и категории нет, ломать что-нибудь сложно. Правда, по мнению автора, всегда можно найти, что сломать. Если рекламная история или товарная категория еще недостаточно оформилась, можно присмотреться

к стереотипам потребитель ского поведения или принципам ведения бизнеса.

О том, нужен ли Disruption в России, наглядно говорит следующий пример. Одним из клиентов российского TBWA был сибирский производитель мороженого. Его брэнд был абсолютным лидером, у которого просто не было конкурентов. «Они хотели, чтобы мы им сняли красивую рекламу, где будет пляж, море и девушка, которая ест мороженое», — рассказывает Константин Максимов. — И я не стал говорить, что мы полезем в канализацию или будем снимать московские трущобы. Я согласился, правда с условием, что в ролике будет небольшое волшебство, превращения. Знаете, что они ответили? „Да ладно, пусть волшебство, нам все равно. Главное, чтобы были пальмы, море и девушка, потому что у нас этого нет. Все будут смотреть и радоваться. Это то, что нужно“. И знаете, они были абсолютно правы».

Неосмыслиенный и беспощадный

Однако многие российские рынки уже давно пережили нежную стадию развития, и жесткая конкуренция уже не позволяет обходиться простыми рекламными средствами (пальмы — пляж — девушка). Неудивительно, что и российские рекламисты являются миру примеры ярких разрывов.

Классический disruption — рекламная кампания «Сибирской короны». «Считалось, что в рекламе премиального пива должны быть показаны успешные бизнесмены, которые пьют пиво в баре или на крыше пентхауза. Людей уже тошило при виде в очередной рекламе очередного молодого человека в белой рубашке, поэтому мы решили отойти от этого стереотипа», — говорит Ярослав Кучеров, со-директор Lowe Adventa. — Когда мы предлагали новую стратегию «Сибирской короны»,

многие сомневались, можно ли ассоциировать пиво и 19 век. Не все были уверены, что это будет „вау“. Оказалось „вау“. Теперь это уникальная территория „Сибирской короны“, которая приносит брэнду успех».

Другая «универсальная территория» — Арктика, в которую агентство McCann Erickson решилось «отправить» свой кофе. А ведь кофе в России традиционно рекламировалось в исключительно комфортном антураже. И вдруг рекламисты сделали героями кофейной рекламы полярников на далекой станции. Арктический разрыв стал настоящим прорывом для Nescafe — вдохновленный успехом, брэнд продолжает кампанию уже второй сезон.

Нюанс в том, что создатели этих и многих других разрывных реклам если и читали Жан-Мари Дрю, то уж точно не держали его книгу под мышкой, раздумывая над идеями. «Многое в маркетинге решается просто — благодаря личной храбости и нестандартности мышления», — уверен Ярослав Кучеров.

«Ведь все приступают к работе с такой задачей — сделать нестандартно, разве нет? — вторит ему Владимир Константин, один из авторов кампании Nescafe «Арктика» и арт-директор McCann Erickson. — Конечно, нам очень хочется иметь какую-то научную базу, но чтобы действовать по книжке, надо самому эту книжку написать. А сделать руководство, призывающее к нешаблонному творчеству, — все равно как создать руководство о том, что в течение дня полезно дышать».

Впрочем, Жан-Мари Дрю и сам признавал, что не изобрел ничего нового, а лишь открыл уже существующий способ творчества: «Фактически disruption — это осознание модели прежних успехов: мы пытаемся систематизировать принципы, лежащие в основе

самых выдающихся образцов современной рекламы».

И главная причина поражения технологии разрыва — не ошибки Жан-Мари Дрю, не отсутствие развитых рынков и тем более не лень рекламистов. Она более глубинна и более печальна.

История технологии наглядно демонстрирует проблему всех креативных методик: они могут правильно объяснить путь, по которому проходит человек, создающий выдающуюся рекламу, но вряд ли могут сильно помочь пройти этот путь. Так, критик, досконально изучивший творческий метод Пушкина, никогда не сможет написать «Евгения Онегина». Так физик, который высчитал траекторию движений олимпийского чемпиона, сам никогда не получит золотой олимпийской медали. Поэтому скептики уверены: единственное, на что оказываются годными креативные технологии, — это самореклама их создателей. Покупая BDDP, TBWA покупало не агентство, а Disruption с Жан-Мари Дрю. И явно не прогадало.

Впрочем, есть как минимум одна сфера применения Disruption, которая все-таки чрезвычайно полезна. Подобная технология позволяет не сбиться с пути и дает в руки автора идеи дополнительные и весьма весомые аргументы перед заказчиком. «Участие в Disruption Session помогает не сомневаться в том, что ты двигаешься в правильном направлении. В процессе работы ты оперируешь инструментами, которые помогают тебе не тратить время на сомнения. А сомнения очень вредят, сильно оттаскивают назад», — говорит Константин Максимов. — Кроме того, участие в сессии клиента вовлекает его в процесс создания рекламы. Гораздо легче продать заказчику идею, которую он сам придумал». **сф**

Чай с выдержкой

LIPTON YELLOW LABEL ДОЛГОЕ ВРЕМЯ БЫЛ ЕДИНСТВЕННЫМ СОРТОМ, ПРЕДЛАГАВШИМСЯ РОССИЙСКИМ ПОТРЕБИТЕЛЯМ ЗНАМЕНИТЫМ ЧАЙНЫМ БРЭНДОМ. В ТО ВРЕМЯ КАК ЛИНЕЙКИ КОНКУРЕНТОВ НАСЧИТЫВАЛИ ДЕСЯТКИ ВИДОВ ЧАЯ, БРЭНД-МЕНЕДЖЕРЫ LIPTON УТВЕРЖДАЛИ, ЧТО ВРЕМЯ НИШЕВЫХ ЧАЕВ ЕЩЕ НЕ ПРИШЛО. В ЭТОМ ГОДУ LIPTON ПОСЛЕДНИМ ИЗ ВЕДУЩИХ ЧАЙНЫХ БРЭНДОВ РАДИКАЛЬНО РАСШИРИЛ ЛИНЕЙКУ. И ПЕРВЫМ ДОГАДАЛСЯ ПОСТРОИТЬ НА ЭТОМ МАСШТАБНУЮ РЕКЛАМНУЮ КАМПАНИЮ, ФИНАЛЬНЫЙ ЭТАП КОТОРОЙ СТАРТУЕТ ЭТОЙ ОСЕНЬЮ. **Текст: Максим Котин**

«В этом году брэнд наконец-то вышел из заточения Lipton Yellow Label», — радуется освобождению подопечного **Андрей Лаврененко**, директор по работе с клиентами рекламного агентства Ark Thompson, которое ведет Lipton в России. Надо сказать, «срок» Lipton получил порядочный, как за особо тяжкие преступления, — почти десять лет.

Однообразие выбора

Lipton — один из ключевых пищевых брэндов компании Unilever; мировая прибыль марки — более 1 млрд евро ежегодно. Чтобы рассказать о ее величии, маркетологи компании считают объем продаж

в литрах. В литрах Lipton занимает третье место среди всех мировых напитков, после Coca-Cola и Pepsi.

Unilever вывела Lipton Yellow Label (LYL) на российский рынок еще в 1994 году. Тогда серьезных конкурентов здесь не было, и компания получила премию первооткрывателя. Людям надоело запомнилась желтая коробочка и «фирменный» рекламный жест (чайный пакетик опускается в чашку, будто в проруби ловят рыбу). Жест был единственным, что объединяло чедру западных рекламных кампаний, которыми Unilever подкрепляла свою российскую экспансию. Но этого

оказалось вполне достаточно, чтобы сделать Lipton лидером отрасли.

Лидеры делятся на две категории — беспокойные и флегматичные. Беспокойные все время боятся, как бы кто-нибудь не вывел на рынок продукт получше, и постоянно атакуют собственные брэнды новыми усовершенствованиями. Флегматичные не беспокоятся ни о чем.

В «Юнилевер СНГ» работают люди с выдержанной. В наборе Product, Price, Promotion, Place первое «Р» в случае с Lipton не менялось в России с 1994 года. На рынке появились другие серьезные игроки с сильной ассортиментной политикой — «Орими Трейд», «Май», Ahmad, для которых удовлетворение самых разнообразных вкусов россиян стало основой маркетинговой стратегии, в итоге приведшей их к успеху. Компания Unilever по-прежнему продавала в России только один сорт из всего мирового ассортимента Lipton — Lipton Yellow Label. А расширение ограничивалось освоением других ценовых сегментов. Так, у Unilever появились чай «Беседа» в эконом-сегменте и «Брук Бонд» в среднценовом.

Даже сейчас, спустя полгода после начала новой жизни Lipton, если зайти в супермаркет и остановиться перед полками с чаем, можно увидеть красочную мозаику из разноцветных и разнокалиберных упаковок. Все ведущие производители, кроме Unilever, предлагают сорта на любой вкус. Чай черные, зеленые, красные, белые, цветочные, фруктовые. Одни названия че-

го стоят — «Бухта Коломбо», «Черный бриллиант», «Оранж Пеко» или даже Meda Watte. Но среди этого великолепия дифференциации одиноко стоят лишь несколько коробочек LYL. Скоро ситуация изменится на всех магазинных полках — спустя десять лет Lipton все-таки решился на изменение первого «Р».

Двойная очевидность

— А что же вы так долго медили?

— Мы закладывали фундамент, — поясняет **Мария Должикова**, старший брэнд-менеджер торговой марки Lipton. — Lipton Yellow Label покрывает основной сегмент российского рынка — черный чай без добавок. Этот сегмент до сих пор составляет больше 80% нашего рынка. Теперь сложилась благоприятная ситуация для расширения линейки. Мы решили, что создание нишевых продуктов — путь для дальнейшего развития марки.

— Случайно не падение продаж подтолкнуло вас на этот путь, по которому уже пошли все ваши конкуренты?

— Нет, за последние пять лет продажи выросли вдвое. Вообще, после 1998 года бизнес Lipton рос постоянно.

Правда, как сформулировал Андрей Лаврененко, этот рост не всегда шел в ногу с ростом рынка. Многие эксперты формулируют жестче и говорят, что за последние полтора года Lipton стал терять свою долю (данные исследовательских компаний на эту тему закрыты). Ограничение ассортиментной политики не могло не сдерживать развитие марки. Но в компании были



другие приоритеты: в 2002 году Lipton запускал под Петербургом свою чаеразвесочную фабрику.

Особенно сильно отсутствие линейки сортов мешало в брандинге — из-за «ассортиментной ущербности» Lipton стал восприниматься многими потребителями как слишком консервативный. «Продвигать один сорт очень сложно, особенно при острой конкуренции. Например, чай Ahmad купил своего потребителя широким ассортиментом, у него около шестидесяти сортов», — объясняет господин Лавренченко.

Lipton выжидал долго, пока не решил, что ситуация для расширения линейки стала благоприятной. Последние годы потребление нетрадиционных чаев неуклонно росло, и эти сегменты набрали своего рода критическую массу. Так, за последний год рынок зеленого чая вырос в полтора раза

с 4,3% до 6,3% (в стоимостном выражении доля выросла с 5,7% до 8,5%), растут и другие сегменты — цветочных, фруктовых чаев. При этом реалии таковы, что потребление простого черного чая незначительно, но зато стабильно сокращается (за последний год, по данным ACNielsen, оно снизилось с 89,1% до 85,7%).

Еще одна интересная тенденция — рост потребления чая в пакетиках. Несмотря на снисходительное отношение «чаеманов» к такому продукту, потребители все чаще отдают ему предпочтение — потребление в России пакетированного чая, как и во всем мире, неуклонно растет (рост в стоимости с 39,7% до 44,7%).

В подобном контексте предложить рынку пакетированный нетрадиционный чай — очевидный ход. Сила Unilever в том, что его маркетологи не боятся очевидных решений.

Компания подошла к расширению линейки основательно, как и подобает мировому лидеру. Теперь Lipton предлагает потребителю 12 сортов чая — четыре зеленых и восемь черных. Как утверждают в Unilever, многие из них по составу и вкусу уникальны для России. А некоторые уникальны и для мирового Lipton, поскольку были разработаны специально для наших потребителей.

Чашка с крючками

Расширение ассортимента — путь хороший, но не уникальный. Подобными маркетинговыми шагами сложно кого-нибудь удивить на конкурентном чайном рынке, где из-за отсутствия больших рекламных бюджетов ассортиментная политика играет одну из ключевых ролей в маркетинге. Но Unilever пошел дальше и решил использовать развитие линейки сортов для того, что-

бы построить на этом яркую коммуникацию. До Unilever на богатом ассортименте рекламную коммуникацию не строил ни один чайный производитель. Pickwick много лет назад начинал с продвижения фруктовых вкусов, однако сейчас доля этой марки катастрофически упала, и бранд-менеджеры Lipton даже не включают его в список конкурентов.

К тому же такой подход мог оздоровить имидж марки в целом. Такой прием часто используют и на других рынках: компании продвигают наиболее инновационные продукты, чтобы создать динамичный и современный имидж всего бренда. Причем зачастую доля доходов от самих продвигаемых сортов ничтожна, но именно они создают капитал всей марки.

Похожим приемом решил воспользоваться и Unilever. Все ролики, которые демонстрировались в России, создава-

Pro&Contra

Игорь РЫЖКОВ, генеральный директор агентства А.Р.М.И.:

Позиционирование: 5 БАЛЛОВ

Концептуально — хорошо. Новая линейка чая известной марки. Но из-за того, что продвигается зонтичная марка Lipton, разобраться с конкретным товаром (новым вкусом) невозможно. Что искать в магазине? «Милейший, а нет ли у вас некоторого нового чая Lipton? Реклама такая еще идет...».

Креативная стратегия: 8 БАЛЛОВ

Хороший креатив. Правильно, что все построено вокруг людей, их эмоций, а не вокруг бесконечных чайных плантаций. Правда, я не уверен, что у нас много людей, которые мечтают почувствовать себя англичанином и «выпрыгивают для этого из штанов».

Медиастратегия: 3 БАЛЛА

Ни один из роликов я не видел по ТВ, хотя принадлежу к целевой аудитории. А с учетом того, что на производстве

роликов не экономили, можно предположить, что медиабюджет достаточен.

Итоговая оценка: 5,3

Рамаз ЧАНТУРИЯ, генеральный директор ассоциации «Росчайкофе»:

Позиционирование: 5 БАЛЛОВ

В последние годы четко оформилась ниша «английских» чаев, в которой крепко обосновался чай Ahmad. Попытка «Юнилевер» вернуть себе первоначальное английское лицо слишком запоздала. Да и одновременное позиционирование бренда Lipton в нескольких направлениях может снизить общий эффект из-за дезориентации потребителя.

Креативная стратегия: 9 БАЛЛОВ

Качество выполнения задания на высоком уровне. Ролики Lipton всегда отличались оригинальностью примененных идей. В данном случае исключений не последовало.

Медиастратегия: 7 БАЛЛОВ

Размещение рекламы на федеральных каналах — безусловно, необходимо, но недостаточное. Надо учитывать профессиональную аудиторию и проводить соответствующую работу с дистрибуторами с помощью рекламы в специализированных и отраслевых СМИ.

Итоговая оценка: 7,0

Ксения ТЕЛЯКОВСКАЯ, генеральный директор РА «Баркстел»:

Позиционирование: 8 БАЛЛОВ

На мой взгляд, компания «Юнилевер» немного «передержала» бренд Lipton — развитие явно запоздало. Тем не менее вывод линейки весьма уместный, а позиционирование Taste of London мне нравится по своей идее — просто и образно, а значит, быстро запомнится уже лояльным к этой марке потребителям.

Креативная стратегия: 4 БАЛЛА

Ролики для Lipton Yellow Label всегда отличались некоторой изысканностью, выдержаным стилем и светлой, позитивной атмосферой. В тех работах, которые компания предложила сейчас, не хватает оригинальной идеи и присущей предыдущим роликам стилистики.

Медиастратегия: 5 БАЛЛОВ

Когда клиент готов «катать» 40-секундные версии, это всегда победа агентства и залог успешности медийной телевизионной кампании. Но можно было придумать что-нибудь более интересное и сэкономить клиенту бюджет. Например, сделать несколько версий 30-секундника с разными окончаниями, чтобы увеличить частоту и сэкономить на формате.

Итоговая оценка: 5,6

Общая оценка: 6,0 балла (из 10 возможных)

Из-за «ассортиментной ущербности» Lipton стал восприниматься многими потребителями как слишком консервативный



Михаил Сусов,
вице-президент
по маркетингу компании
«Мобильные Телесистемы»

«Этот брэнд смог стать лидером, не обладая вообще никакой инновационностью»

— Мне всегда был симпатичен брэнд Lipton, и все, что делает Unilever в направлении его развития, я считаю абсолютно правильным. В то время, когда рынок представлял собой единую потребность в черном чае, компания достаточно скрупулезно показывала, что единственный черный чай — это чай в пакетиках, в желтой упаковке и под брэндом Lipton Yellow Label. Другие компании начали предлагать рынку многообразие чаев, о существовании которых люди тогда еще и не подозревали. В результате потребители запутались, а компании лишь распылили основную составляющую своих брэндов. К примеру, Pickwick, пытались доказать, что у него самый вкусный фруктовый чай. И все очень быстро им пресытились. А вечным оставался классический черный чай. И именно этот классический вкус Lipton продолжал существовать. Этот брэнд смог стать лидером, не обладая вообще никакой инновационностью, в чем и заключается его уникальность. Логично, что после того как рынок был более или менее приучен к разнообразию чаев, Lipton начал заниматься инновационностью, расширяя линейку продуктов. Думаю, что и ассортиментную линейку они сделали опять же для того, чтобы увеличить продажи своего черного классического пакетика, а остальные нишевые брэнды по-прежнему будут оставаться на второй строчке. Есть правила маркетинга, которые никто еще не отменял. Если покупатель заходит в обувной магазин и видит на витрине многообразие цветной обуви, он интуитивно возьмет пару темной обуви. Поэтому в ассортименте любого производителя обязательно должна быть цветная обувь, чтобы у компании покупали черную обувь под раскрученным брэндом. Есть материнские брэнды, под которыми выделяются суббрэнды, имеющие очевидную, декларированную связь с брэндом материнским. У компаний есть и абсолютно отдельные продукты. Так, мы создали «Джинс» как отдельный продукт, который на первый взгляд никак не ассоциируется с МТС. И мы никогда не говорим в рекламе, что «Джинс» — это продукт МТС. Но мы и не отрицаем связи с этим брэндом. Мы предлагаем потребителям додумать это самостоятельно. Мы очень долго раздумывали прежде, чем выйти на массовый рынок с логотипом МТС, потому что так мы могли растерять наших традиционных наиболее требовательных клиентов. И в то же время боялись спугнуть массового клиента, не доказав, что «Джинс» от МТС — это не дорого. В результате мы сделали брэнд «Джинс» как дешевую, доступную связь. А МТС по-прежнему остается премиальной и престижной маркой.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

лись на Западе и не всегда были релевантны,— сокрушается Андрей Лаврененко.— Кроме того, они не имели единой канвы. Мы столкнулись с проблемой: потребители не идентифицировали увиденную рекламу и марку. А все потому, что это была реклама „вообще про чай“. У западной рекламы не было никаких крючков, которыми мы могли бы зацепить российского потребителя. Их никто не объединяло».

Поэтому московский офис Unilever впервые решился не адаптировать рекламу, а поручить создание роликов российскому представительству Ark Thompson, подразделению сетевого агентства J. Walter Thompson, которое обслуживает брэнд Lipton по всему миру. Покопавшись в корпоративной культуре, россияне нашли и философский аргумент для центрального офиса в пользу переноса креатива в Россию. Вспомнили, что маркетинговой основой стратегии Unilever является своя версия знаменитого «думай глобально, действуй локально». Звучит она как «стратегия multinational-multilocal», что подразумевает «интеграцию мировых наработок и местных потребностей». В данном случае мировой наработкой стала единая для всех роликов формула построения, а местными потребностями — российская реализация формулы силами Ark Thompson.

Вкус линейки

Сначала пошла весенняя кампания по Lipton Taste of London — английскому чаю с новым, отличным от LYL вкусом. Дав потребителю немного передохнуть, к летней жаре запустили рекламу четырех зеленых сортов, а к началу осени подготовлена третья, финальная кампания, продвигающая шесть сортов черного чая с добавками.

Все рекламные сюжеты построены по одному принципу.

Герой наблюдает за девушкой, которая читает книжку о культуре какой-то экзотической страны, и вспоминает, как он сам пытался постичь эту же самую культуру и как это нелепо выходило. Финал истории: герой преподносит героине чай Lipton соответствующего сорта как наиболее простой и authenticий способ приобщения к искомым традициям.

Всего сняли три ролика: «английский», «восточный» и «индийский». Размещаются они на центральных каналах в расчете на аудиторию 25–35 лет. У каждой кампании есть короткие версии, в них демонстрируется только один эпизод из мытарств героя, пытающегося освоить чужую культуру. Поначалу в рекламе Taste of London сделали три подобных эпизода, отчего ролик вышел за стандарты хронометража и получился 40-секундным. Приучив аудиторию к такому формату, остальные ролики рекламисты уже делали с двумя эпизодами, уложившись в привычные 30 секунд. Запланированы и промо-акции в крупнейших сетях и магазинах (на BTL планируется потратить до четверти всего коммуникационного бюджета).

Ядром своей аудитории маркетологи «Юнилевер СНГ» видят женщин с высокими доходами. Однако заинтересовать их телерекламой достаточно затруднительно, поэтому осенью будут размещаться рекламные макеты и в глянцевых журналах. В макетах для прессы все одиннадцать новых сортов Lipton объединены под одним названием «Чайные сокровища мира». То, что могло показаться потребителю тремя линейками сортов, на самом деле оказалось одной. Чтобы достичь максимального эффекта от своей обновленной стратегии, вывод новых вкусов в «Юнилевер» разбили на несколько этапов и сделали из одной рекламной кампании — три. **СФ**

Секреты успешной дистрибуции: как найти свою дорогу к покупателю

22 сентября **2004** года

Москва _____
гостиница «Золотое Кольцо» _____
ул. Смоленская, д. 5 _____

Программа конференции

- 10.00-10.30** _____ Регистрация, кофе
- 10.30-11.10** _____ Что выбрать: собственную систему дистрибуции или независимых партнеров
Дмитрий ДОБРОВОЛЬСКИЙ, управляющий партнер «ДЕЛЬТА МЕНЕДЖМЕНТ»
- 11.10-11.50** _____ Дистрибуция: стратегия победителя
Штефан ДЕРТИНГ, Вице-президент THE BOSTON CONSULTING GROUP
- 11.50-12.20** _____ Как организовать эффективную дистрибуцию в регионах
Андрей МАМЫКИН, вице-президент по продажам ОАО «Роколор»
- 12.20-13.00** _____ Методы управления ценой конечных продаж
Игорь ЛИПСИЦ, консультант, профессор ВШЭ
- 13.00-14.00** _____ Обед
- 14:00-14.30** _____ Стратегия взаимоотношений с ключевыми клиентами (крупными оптовыми компаниями и торговыми сетями)
Маргарита КОШМАН, менеджер по работе со стратегическими клиентами, WBD;
Сергей ЧУМАК, Стратегика
- 14.30-15.00** _____ Выбор точек продаж
- 15.00-15.30** _____ Стимулирование дистрибуторов
Дмитрий ЖИЗДЮК, коммерческий директор, Bacardi-Martini
- 15.30-15.50** _____ Кофе-брейк
- 15.50-16.20** _____ Возможности трейд-маркетинга
Борис ПОЗДНЯКОВ, руководитель отдела торгового маркетинга ЭКЗ «Лебедянский»
- 16.20-17.00** _____ Особенности организации каналов сбыта для зонтичных брендов
- 17.00-17.30** _____ Открытая дискуссия

Специальное предложение:

Стоимость участия
(без учета НДС)

\$280

Каждый третий участник от одной компании посещает семинар бесплатно.

10%

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» — скидка

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

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

Лечение подобным

РОССИЙСКИЙ ФАРМЫНОК ДВАЖДЫ УНИКАLEN. НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ ЛЕКАРСТВА ВЛИЯЮТ СРАЗУ ТРИ ПЕРСОНАЖА — ПОТРЕБИТЕЛЬ, ВРАЧ И ФАРМАЦЕВТ, ЧТО ЗАСТАВЛЯЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ БРЭНДИНГА ВСЕ СРЕДСТВА ВОЗДЕЙСТВИЯ, ОТ ПРЯМОЙ РЕКЛАМЫ ДО ЛИЧНОГО PR. ПРИ ЭТОМ ПОТРЕБИТЕЛИ ТАК БЕДНЫ, А СИСТЕМА СТРАХОВАНИЯ РАБОТАЕТ ТАК ПЛОХО, ЧТО ДЕЛАЕТ ЭФФЕКТИВНЫМ В РОССИИ ТОЛЬКО ПАРАДОКСАЛЬНЫЙ ДЛЯ МАРКЕТОЛОГА ИЗ ЛЮБОГО ДРУГОГО БИЗНЕСА ГЕНЕРИЧЕСКИЙ БРЭНДИНГ. **Текст: Максим Котин**

Случайная прибыль

Sanofi-Synthelabo — фармацевтический монстр. Компания входит в двадцатку мировых лидеров, строит свой бизнес на разработке и продаже собственных лекарств. Есть такие данные — создание одного препарата в наши дни занимает около 15 лет и стоит несколько миллиардов долларов. Патентная защита на разработанное лекарство истекает через 12–15 лет, после этого препарат могут выпускать другие производители под своими названиями и продажи оригинала падают на 70%. Поэтому для нормально-го развития подобной компании необходимо выпускать как минимум два новых лекарства ежегодно. С каждым годом задача становится ре-

шательнее — открывать чудо-лекарства все тяжелей. Поэтому Sanofi, как и прочие производители, объединяется с другими лидерами. В августе компания начала поглощение более массивной, но менее динамичной Aventis.

Поглощения конкурентов, заводов, исследовательских компаний — обычна практика для подобных гигантов. Так, однажды Sanofi купила венгерский завод, а вместе с ним — и брэнд «Но-шпа», а вместе с «Но-шпа» — серьезный кусок российского рынка. Слава этого препарата была создана еще в советские годы, когда любое средство из-

В России многие лекарственные брэнды отличаются только упаковками



ИТАР-ТАСС

Создание одного препарата для мирового рынка в наши дни занимает около 15 лет и стоит несколько миллиардов долларов



за границы обладало имиджем эксклюзивности. И сегодня, по данным компании «Фармэксперт», «Но-шпа» — самое популярное лекарство в России (в прошлом году его продано на \$28,3 млн). Патентная защита на этот препарат давно истекла, другие производители могут выпускать его аналоги, но под другими наименованиями. Для Sanofi, которая строит свой бизнес на патентованных лекарствах, это случайный продукт. Но именно он дает 35% всех российских доходов компании — другие лекарства для России слишком дороги.

— В 2001 году мы запустили первую промо-кампанию «Но-шпа», и многие недоумевали, зачем такому знаменитому продукту реклама, — рассказывает директор по маркетингу Sanofi-Synthelabo **Татьяна Трунова**.

— И зачем?

— Чтобы продукт не ушел со сменой поколений. Мы боимся не за знание марки, а за лояльность. Мы напоминали, что хоть продукт и старый, но он все же современный. Теперь у «Но-шпы» другая проблема — сейчас время продуктов-специалистов, это характерно для всех рынков, и у нашего лекарства, которое народ использовал от совершенствования недугов, появляются более специализированные конкуренты.

— И что вы можете противопоставить?

— Мы пытаемся дать нашим потребителям reason to use, но это очень сложно. Игра в «препарат от всего» нельзя. Но именно такой образ сложился у потребителей, и мы должны это учитывать. «Но-шпа» — исключительный случай, мы не растили этот брэнд, он вырос сам. И мы должны его специализировать, не поломав сформировавшиеся представления. Готовим новую осеннюю кампанию, которая расскажет, что «Но-шпа» — продукт-специа-

лист для всего, где есть место спазму. Эту историю сложно донести с помощью ТВ, но мы попробуем.

Пока пробовать удается. Доходы Sanofi-Synthelabo от «Но-шпы» не только не падают, но и увеличиваются, несмотря на наличие продуктов-копий («Нош-бра», «Но-спазм» и др.). Судьба эксклюзивных препаратов не столь радостна. Например, главный мировой хит компании — уникальный препарат Plavex, предназначенный для профилактики сердечно-сосудистых заболеваний, в том числе инфарктов, дает Sanofi меньше 10%. Проблема банальна — высокая цена (годовой курс стоит \$1200). Кроме того, это прежде всего «предупреждающий» препарат, а лечиться до того, как болезнь загнала тебя на больничную койку, в нашей стране не принято, тем более за такие деньги. И такова судьба большинства ведущих мировых брендов компаний. Поэтому стратегия Sanofi — выжимать максимум из «Но-шпы» и ждать, когда рынок разовьется, чтобы по-настоящему продавать главные препараты.

— Мы не просто будем ждать, мы будем действовать, — поправляет Татьяна Трунова.

— Как?

— Формировать сознание, это вполне возможно. В свое время у нас мало кого волновала проблема остеопороза — заболевания скелета, которое приводит к ломкости кости. Этим особенно страдают женщины в возрасте, и отношение к остеопорозу балансировало на грани двух мнений: «патология» и «нормальные возрастные изменения». У мужчин выпадают волосы, у женщин становятся хрупкими кости. Конечно, это иногда приводит к переломам и смерти, но редко. И тем не менее компания Nusomed сумела сделать из этого «проблему века» и убедить врачей, и па-

циентов в том, что после 40 лет обязательно надо принимать их «Кальций Д3 Никомед». Теперь все осознают, что это серьезная проблема.

Полевая работа

— Это важная аптека, коммерческая, с ней надо работать, — поясняет в дверях одной из аптек сети «36,6» Александр, медицинский представитель компании Nusomed. — Но работать сложно — очень много желающих.

В одной руке у «рэпа», как называют медпредставителей (от английского representative), сумка с ноутбуком, в другой — тортик. По весу в деле, как считает Александр, — примерно равны. В аптеках нет специальных помещений для наглядной агитации, поэтому фармкружки организуют в подсобных помещениях. Собирается пять фармацевтов, Александр раскрывает на кухонном столе ноутбук, начинает рассказывать об остеопорозе и результатах новых исследований препарата «Кальций Д3 Никомед». При мочекаменной болезни принимать кальций можно.

— Это точно? — сомневается старший фармацевт. — У меня ребенку запретили совершенно.

— Кто?

— Врачи в поликлинике.

— Они еще и не такое запретят. Квалификацию наших врачей оставим без комментариев.

Верить Александру можно. По профессии он, как и большинство медпредставителей, медик — уролог. Год назад сменил профессию, потому что в социальной медицине вынуждают воровать, а в коммерческой не лечат, а разводят людей на деньги. Фармкружок длится чуть больше получаса — директор подговаривает фармацевтов, надо идти работать в зал. Директору вторит и уборщица, которой участники фармкружка не дают набрать воды в ведро.

Даже конкуренты хвалят компанию Nusomed за хорошую работу с аптеками и врачами. Все делают то же, но не все делают это в таком масштабе. Немногие наши импортеры и производители имеют больше ста медпредставителей. У Nusomed их около 400 по всей стране.

Освоение всего национального рынка — стратегия российского представительства компании. В сочетании с национальными рекламными компаниями на ТВ она приносит отличные результаты. Специфика рынка давно вынудила фарммаркетологов принять и использовать концепцию интегрированных маркетинговых коммуникаций. Почти каждый игрок рынка воздействует на всех трех участников покупки — потребителя, врача и фармацевта, поскольку каждый из них играет практически одинаковую роль в принятии решения. Врач дает рекомендации, фармацевт предлагает варианты одного продукта от разных производителей, а потребитель принимает окончательное решение. На потребителя рассчитана прямая реклама (только если лекарство безрецептурное — массовая реклама рецептурных запрещена), на врачей и фармацевтов — семинары, конференции и регулярные вылазки агентов производителя и реклама в специализированной прессе.

В телевизионный роликах «образ кальция — Ирина Мирошниченко» (так выразились в компании) регулярно рассказывает о том, что ее kostи благодаря чудо-препаратуре в полном порядке. Впрочем, в последнее время месседж направлен на молодых — звезда упрекает девушку, что та молода, а уже все у нее ненатуральное: ногти, волосы. Так брэнд расширяет свою аудиторию. В перспективе — кампании по детской стоматологии, в которой тоже может помочь кальций.

Теоретически генерики одинаковы, но все понимают, что препарат из Индии чем-то отличается от препарата из Германии



«Рэпы» Nusomed не только информируют о лекарстве, но и занимаются просвещением медиков, предоставляя информацию о заболеваниях и современных исследованиях. Компания поддерживает Российскую ассоциацию по остеопорозу. В результате «Кальций ДЗ Никомед» — препарат от болезни, которой десять лет назад не существовало в сознании врачей и пациентов, — в прошлом году принес, по данным RMBC, \$8,57 млн (в оптовых ценах).

Nusomed — не гигант, а средняя, но очень крепкая европейская компания. В России — одна из самых динамично развивающихся. Здесь предпочитают не дожидаться изменений системы здравоохранения и менталитета соотечественников, а агрессивно атаковать рынок. Впрочем, может быть, просто потому, что другого выхода нет — своя «но-шпа» Nusomed'а известна в Скандинавии, но была совершенно неизвестна в России. Витамин «Сана-Сол» от Nusomed стал в Норвегии нарицательным — там он обозначает любой мультивитаминный сироп.

— В Норвегии «Сана-Сол» вообще не рекламируется, рекламы по этому продукту ноль! В России мы создаем бренд самостоятельно, — говорит **Дмитрий Санаев**, директор по маркетингу компании Nusomed. — Разработали целый спектр продуктов под этим брендом — для разных целевых аудиторий и в разных формах. Такого количества форм нет ни у одного бренда.

— А в чем логика?

— Исследования показали, что для успешного продвижения витаминов нужно нацеливаться на узкую аудиторию. Все люди разные. Но продавать 500 разных витаминов — сложно немножечко, поэтому мы продвигаем «зонтик».

— Но ведь норвежцы тоже неодинаковые, а там — «Сана-Сол» одной единственной формы, одного предназначения.

— А это их дело. Мы можем сами определять свою стратегию и разрабатывать брэнды специально для России. Корпорация не довлеет над странами. У нас стратегия market needed.

Постсоветский брэндинг
Брэндированные генерики, наподобие «Кальция ДЗ Нико-



мед», стали настоящей панасией для бедного российского рынка. Состав подобных препаратов не защищен патентом, но зато они имеют свой брэнднейм (нередко производители, как Nusomed, патентуют способ производства). Торговая марка — гарантия для потребителя. На российский рынок попадает огромное количество лекарств сомнительного качества, как азиатских, так и наших, поэтому роль брэндированных генерики у нас значительно важнее, чем в Европе. Кроме того, подобные лекарства стали компромиссом между маркетинговыми амбициями производителей и скромными возможностями потребителей.

— Теоретически генерики одинаковы, но все же понимают, что препарат из Индии чем-то отличается от препарата из Германии, даже простой жизненный опыт это подсказывает, — замечает директор по маркетингу венгерской фармкомпании Egis **Юрий Суханов**. Венгерская компания Egis получила российский рынок в наследство от Советского Союза — до перестройки это был крупнейший поставщик лекарств, до сих пор за

компанией держится имидж крупной генерической компании. Но теперь Egis предпочитает продавать свои генерики не под международными непатентованными названиями, а под оригинальными брэндами.

— Хороший препарат — это не только уникальная разработка, но и особая технология производства. До 70% стоимости лидирующих мировых брэндов составляют затраты на контроль качества. И не секрет, что полностью повторить оригинальные препараты нельзя — все-таки у компаний, которые его разрабатывали, больше информации исследований, чтобы создать качественный продукт, — говорит Юрий Суханов. — Пример из автомобилестроения. В Узбекистане сейчас производятся «генерические» Daewoo. Люди, конечно, ездят, но на Daewoo не очень похоже. Неудивительно, что в России стали продавать генерики под оригинальными торговыми названиями.

Суть генерического брэндинга в том, чтобы позиционировать марки в ниши, в которых нет сильных брэндов. В таком случае первооткрыватель получает фору перед лю-



Суть генерического брэндинга в том, чтобы позиционировать марки в нишах, где нет сильных брэндов. Первооткрыватель получает фору, и зачастую конкуренты даже не ввязываются в гонку

бым другим конкурентом, и зачастую конкуренты даже не ввязываются в гонку, хотя имеют все возможности для воспроизведения продуктов. Например, «Витапрост», один из ярких массовых брэндов российской компании «Нижфарм», был изобретен еще на рубеже 1960 — 1970-х годов. Патентная защита на него иссякла еще до перестройки. В системе госзаказа изобретение никому было не нужно. И никто не торопился выпускать лекарство, хотя это единственный специфичный препарат, направленный на лечение хронического простатита. Наконец «Нижфарм» откопал его в своем архиве и вывел на рынок в 1999 году, задействовав стандартный набор продвижения фармпродукции, от телерекламы до медпредста-

вителей. Поначалу продукт позиционировали для мужчин старше 60, но через пару лет, как это часто бывает, решили омолодить аудиторию до 35. Покупательская способность у молодых все-таки повыше-

Нижегородское предприятие «Нижфарм» долгое время «специализировалось на формах», а не на продуктах и было олицетворением тех советских компаний, на фоне которых даже продукция венгерского Egis выглядела манной небесной: завод выпускал большое количество безымянных генериков «мягких форм» (свечи, мази). В 1999 году на «Нижфарм» пришло новое руководство, решило строить бизнес по-западному. Оценив свои силы и рыночную ситуацию, придумали специализацию на направле-

ниях, где был накоплен опыт (четыре направления — костно-мышечная система, урогинекология, дерматология, гастроэнтология).

— Политика концентрации усилий в ключевых для нас направлениях крайне важна в продвижении продуктов,— поясняет **Олег Глазков**, директор по маркетингу «Нижфарм». — Эффективность продвижения значительно увеличивается, когда медпредставители предлагают несколько продуктов одной группе специалистов. Мы начали строить свою сеть несколько лет назад, и теперь у нас около 200 «рэпов». Сейчас даже западные компании отдают нам в продвижение свои препараты.

Главная маркетинговая стратегия обновленного «Нижфарм» — ставка на

брэнды и их активное продвижение. Естественно, по большей части брэнды получаются генерические. Чтобы обеспечить их качество, компании пришлось привлечь кредиты и модернизировать производство, которым сегодня на предприятии гордятся.

И все равно наши производители пока с трудом могут составить конкуренцию на российском рынке импортерам — как из Западной Европы, так и из Восточной. Ни один российский фармзавод не входит в отечественный топ-20 производителей медпрепаратов.

— В 2000-м мы построили чистые помещения,— рассказывает технолог на экскурсии по предприятию.

— А до этого были грязные?

— До этого были как у всех. 

СТРАТЕГИИ ЛЕЧЕНИЯ

SANOFI-SYNTHELABO

Типичный представитель

Фармагигант из мировой двадцатки лидеров, который строит бизнес на разработке и продаже дорогих оригинальных препаратов. Чтобы поддерживать бизнес, вынужден постоянно выводить на рынок новые лекарства (патент на препарат истекает через 10–15 лет, после этого его копируют конкуренты и продажи падают на 70%)

Звездный брэнд

Plavex, дорогое (\$1200 годовой курс) уникальное средство для профилактики сердечно-сосудистых заболеваний, в том числе инфарктов, главный мировой брэнд компании, в России дает меньше 10% доходов

Специфика

Владеет брэндом «Но-шпа», срок патента на него уже истек, но препарат по-прежнему популярен в России

Маркетинговая стратегия в России

Поддержание жизни непрофильной «Но-шпы» и ожидание изменений на рынке, которые позволяют увеличить продажи дорогих препаратов

«НИЖФАРМ»

Типичный представитель

Российский передовой производитель, который пытается конкурировать с мировыми гигантами

Звездный брэнд

«Витапрост» — единственное специфичное средство для лечения хронического простатита

Специфика

Рыночно ориентированная стратегия — только с 1999 года, до этого — завод по производству небрэндированных генериков мягких форм

Маркетинговая стратегия в России

Создание генерических брэндов в сегментах с пониженной конкуренцией

NYCOMED

Типичный представитель

Европейская компания среднего размера с агрессивной маркетинговой политикой, предпочитает продвигать оригинальные препараты, которые обычно не разрабатывает самостоительно, а покупает у научных лабораторий

Звездный брэнд

«Кальций Д3 Никомед» — брэндированный генерик (запатентовано средство производства), зонтичный брэнд витаминов «Сона-Сол»

Специфика

Обладает одной из самых больших сетей медицинских представителей в нашей стране

Маркетинговая стратегия в России

Адаптация международных генерических брэндов и патентованных препаратов для России и их агрессивное продвижение

EGIS

Типичный представитель

Производитель из стран соцлагеря, который издавна поставляет в страну генерические лекарства

Звездный брэнд

«Супрастин», один из самых популярных препаратов для лечения аллергии (патентная защита истекла)

Специфика

Репутационный капитал наработан еще в советское время, когда все импортное считалось лучше всего отечественного

Маркетинговая стратегия в России

Постоянное выведение на рынок новых брэндированных генериков, активной рекламой поддерживается меньше половины



Свежевыжатый маркетинг



ЧЕЛОВЕЧЕСТВО СОЗДАЛО ВСЕГО ДЕСЯТЬ КНИГ, КОТОРЫЕ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НЕОБХОДИМО ПРОЧИТАТЬ. Но чтобы узнать, какие десять, необходимо прочитать тысячи. Авторы дайджеста «ГУРУ МАРКЕТИНГА» решили хотя бы частично облегчить человечеству задачу и создали авторитетный справочник по самым серьезным рыночным теориям. Дайджест показал, что не все из этих теорий действительно серьезны. **Текст: Максим Котин**



Пересказывают все. Даже Котлер пересказывал заклятого друга Траута. Что уж говорить о простых смертных. От бесконечной череды пособий по маркетингу, в которых на разный манер склоняются маркетинговые гуру, книгу «Гуру маркетинга» отличают открытые правила игры, которых придерживаются авторы. Задача работы не в том, чтобы выплеснуть на читателя собственное маркетинговое бессознательное, а сделать честный дайджест наиболее авторитетных в маркетинговой науке работ.

Авторы проделали впечатляющую работу: сначала идентифицировали 62 самых влиятельных гуру маркетинга, затем подробно изучили их труды и — самое главное — пересказали, попытавшись не только предельно компактно донести суть ценных теорий, но и столкнуть гуру лбами. Такая задача показалось бы трудной даже самим гуру.

Формат честного дайджеста отнюдь не запрещает авторам высказывать свое мнение. Что они и делают — но исключительно под рубрикой «Наша точка зрения». Их точка зрения нередко радует здравым подходом к действительности. Так, комментируя анализ брэндов с помощью «молекулы портфеля брэнда» Хилла и Ледерера, авторы замечают, что другие маркетологи могли бы прийти к тем же выводам и без всяких молекул, равно как и прийти к совершенно иным выводам с помощью этой же молекулы.

В позиционировании книги заложено одно противоречие. Очевидно, чтобы «актуализировать» свою работу, составители дайджеста решили уделить особое внимание новаторским маркетинговым теориям. Это стремление даже выразилось в подзаголовке «Каким быть маркетингу в третьем тысячелетии». Но дайджест по работам гуру маркетинга и дайджест трудов «гу-

ру нового маркетинга» — две разные истории. Прежде всего потому, что само время еще не позволяет называть идеологов нового маркетинга настоящими гуру.

С другой стороны, такое соседство открывает новые горизонты. Было интересно узнать, как смотрятся идеи Траута без упаковки его фирменного ехидного стиля или заветы Аакера без его многословной словесной архитектуры. Оказалось, что смотрятся. Концепции четыре «Р», брэнд-менеджмент, CRM, позиционирование незыблемы и прочны. Зато на их фоне целая плеяды гуру второго порядка, нестройным хоромзывающих об эпохе нового маркетинга и смерти прежнего, имеет бледный вид.

Возможно, в их рассуждениях есть много верного, но «отжим сущности» явно показывает, что «принципиальные изменения» в действительности лишь слегка обострившиеся проблемы прошлого. Более того, никто из них так и не смог на основе своих несколько истеричных выводов предложить практическую программу действий. И многие теоретические предложения подобных «гуру» балансируют на грани спекуляции на популярности первооткрывателей.

Например, вряд ли всерьез можно воспринимать предложение Фэйт Попкорн, автора книги «Е-волюция», расширить концепцию «4Р» путем добавления еще одного «Р» — policy, которое включает учет политики брэнда в тех сферах, которые особенно интересуют женщин (обращение с женщинами на работе и зарплаты топ-менеджмента). Но соседство истинных гуру с гуру временными трудно назвать недостатком дайджеста. Эта работа всего лишь показывает современную маркетинговую науку такой, какая она есть. А значит, полностью отвечает заявленным целям. **СФ**

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА b4b.ru



КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА (WWW.B4B.RU): НЕ ТРАТЬТЕ ВРЕМЯ НА ВЫБОР МАГАЗИНА — ПОТРАТЬТЕ ЕГО НА ВЫБОР КНИГИ

С ПОМОЩЬЮ САЙТА WWW.B4B.RU ВЫ СМОЖЕТЕ:	ВЫ ТАКЖЕ МОЖЕТЕ ОБРАТИТЬСЯ В ОДИН ИЗ СЛЕДУЮЩИХ МАГАЗИНОВ-ПАРТНЕРОВ И, ПРЕДЪЯВИВ ДАННЫЙ НОМЕР ЖУРНАЛА, ПОЛУЧИТЬ 5-ПРОЦЕНТНУЮ СКИДКУ НА ЛЮБОЮ КНИГУ, УПОМЯНУТУЮ В «СЕКРЕТЕ ФИРМЫ»:			
<p>● оформить заказ на любую книгу, упомянутую в «Секрете фирмы», и он будет передан на исполнение одному из следующих магазинов-партнеров:</p> <p>«Альпина» (www.alpbook.ru) «Библион» (www.biblion.ru) «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Бизнес-пресса» (www.bpress.ru) «Болеро» (www.bolero.ru) «Озон» (www.ozon.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru)</p> <p>● найти любую другую книгу и узнать цену на нее в таких магазинах, как:</p> <p>«Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Болеро» (www.bolero.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru)</p> <p>● прочитать рецензии на деловую литературу или написать свою рецензию, которая может быть опубликована в «Секрете фирмы».</p>	<p>В МОСКОВЕ</p> <p>* «Бизнес-книга» ул. Тверская, 12/2 (095)101-3511 • «Библио-Сфера» ул. Марксистская, 9 (095)270-5217 • «Москва» ул. Тверская, 28 (095)229-6483 • «Библио-Сфера» Рязанский просп., 99 (095)371-9418</p> <p>• В Астрахани</p> <p>• «Библио-Сфера» ул. Володарского, 12 (8512)22-4721</p> <p>• В Барнауле</p> <p>• «Книжный мир» Социалистический просп., 117а (3852)22-8818</p> <p>• В Белгороде</p> <p>• «Книгомир» ул. Чернышевского, 6 (0722)32-1249</p> <p>• В Бийске</p> <p>• «Книжный двор» ул. Васильева, 38 (3854)33-2387</p> <p>• В Владивостоке</p> <p>• «Книжный червь» просп. Красного Знамени, 59 (4232)49-1182</p> <p>• В Воронеже</p> <p>• «Библио-Сфера» просп. Революции, 32 (0732)72-7345</p> <p>• В Екатеринбурге</p> <p>• «Книжный мир» ул. 8 марта, 8 (3432)71-1887</p> <p>• В Иркутске</p> <p>• «Книги на Чехова» ул. Чехова, 19 (3952)27-5472 • «Продалит» ул. Байкальская, 172 (3952)51-3070</p> <p>• В Казани</p> <p>• «Книгомир» ул. Кремлевская, 21 (8432)92-8460</p> <p>В Кемерове</p> <p>• «Книгомир» Октябрьский просп., 53/2 (3842)35-0876</p> <p>• В Краснодаре</p> <p>• «Мир книг» ул. Буденного, 147 (8612)55-1814</p> <p>• В Красноярске</p> <p>• «Книжный приз» ул. Сурикова, 12 (3912)27-5389</p> <p>• В Астрахани</p> <p>• «Библио-Сфера» ул. Володарского, 12 (8512)22-4607</p> <p>• В Барнауле</p> <p>• «Книжный меридиан» ул. Дубровинского, 52а (3912)27-1429</p> <p>• В Мурманске</p> <p>• «Глобус» Театральный бульвар, 8 (8152)47-3996</p> <p>• В Нижнем Новгороде</p> <p>• «Деловая книга» ул. Б. Покровская, 60 (8312)30-2086</p> <p>• «Книжный мир» просп. Ленина, 72 (8312)58-0111</p> <p>• В Новгороде</p> <p>• «Новгородский дом книги» наб. Александра Невского, 26 (8162)66-0860</p> <p>• В Новосибирске</p> <p>• «Деловой мир» ул. Советская, 4а (3832)22-0321</p> <p>• В Омске</p> <p>• «Сибирский дом книги» Красный просп., 153 (3832)26-6239</p> <p>• «Центр учебной литературы» ул. Станиславского, 2/1 (3832)40-3625</p> <p>• В Оренбурге</p> <p>• «Книжный мир» ул. Масленникова, 2 (3812)30-4792</p> <p>• В Омске</p> <p>• «Книжный мир» ул. Ленина, 17/19 (3812)24-3254</p> <p>• В Орле</p> <p>• «Книгомир» пл. Поликарпова, 10 (0862)47-1421</p> <p>• В Пензе</p> <p>• «Книгомир» ул. Московская, 63 (8422)55-1485</p> <p>• В Перми</p> <p>• «Мир книг» ул. Ленина, 47 (3422)12-4644</p> <p>• В Ростове-на-Дону</p> <p>• «Книгомир» ул. Сибирская, 25 (3422)12-2455</p> <p>• В Сочи</p> <p>• «Книгомир» ул. Горького, 54 (8622)60-9159</p> <p>• В Ставрополе</p> <p>• «Книжный мир» ул. Мира, 337 (8652)35-4790</p> <p>• В Томске</p> <p>• «Книжный мир» ул. Ленина, 141 (3822)51-0716</p> <p>• В Тюмени</p> <p>• «Книжная столица» ул. Республики, 58 (3452)46-2923</p> <p>• В Улан-Удэ</p> <p>• «Книгомир» ул. Тульская, 4 (3452)31-1160</p> <p>• В Уфе</p> <p>• «Книгомир» просп. Октября, 25 (3472)24-9365</p> <p>• В Челябинске</p> <p>• «Библио-Сфера» ул. 50 лет СССР, 12 (3472)24-2371</p> <p>• В Чебоксарах</p> <p>• «Библио-Сфера» просп. Ленина, 38 (3532)21-1641</p> <p>• В Челябинске</p> <p>• «Книжный мир на Кирова» просп. Кирова, 32 (3512)33-1958</p> <p>• В Череповце</p> <p>• «Библио-Сфера» ул. Верещагина, 45/1 (8202)57-2148</p>			
	НАКОНЕЦ, ВЫ МОЖЕТЕ ЗАКАЗАТЬ ДЕЛОВУЮ ЛИТЕРАТУРУ ПО ТЕЛЕФОНАМ (095)267-3768, ПО ФАКСУ (095)771-6185 ИЛИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ B4B@SF-ONLINE.RU.			

	БИЗНЕС-ПЕРСПЕКТИВЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. КАК ЗАКАЗЧИК ОПРЕДЕЛЯЕТ КОНТУРЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РОСТА		
МОШЕЛЛА Д.			
М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004			
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ.			
252 с.			
ЛОТ № 3204-01	ЦЕНА (РУБ.) 369–372*		

• ДИАПАЗОН ЦЕН В МАГАЗИНАХ, ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОТОРЫХ ОТРАЖЕНО НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU (РАЗДЕЛ «КНИГИ»).

30 августа — 05 сентября 2004 | деловой журнал

секрет фирмы



Игроки тренерского рынка

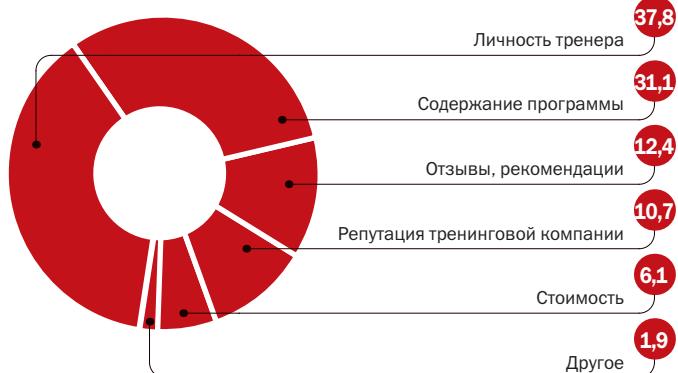
Многие тренинговые компании любят хвастаться своими уникальными технологиями и громкими названиями фирм-клиентов. Но как показывает практика, заказчики в первую очередь обращают внимание на личность тренера, на его «личный бренд». «Секрет фирмы» и компания «Амплуа-брюкер» представляют десятку самых известных на российском рынке бизнес-тренеров.



ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ДЛЯ ВАС ОСНОВНЫМ КРИТЕРИЕМ ПРИ ВЫБОРЕ ТРЕНИНГА?

%

Источник: интернет-ресурс trainings.ru



В опросе приняли участие 627 менеджеров по персоналу и руководителей компаний.

Сколько бизнес-тренеров работает в России, не знает никто. Например, на рассылку клуба бизнес-тренеров подписано около 1200 человек, но считают себя таковыми намного больше. Среди этой огромной массы есть настоящие звезды, о которых слышали даже те, кто никогда не посещал тренинги. В отличие от западного рынка, где не принято акцентировать внимание на персоналиях и где обычно продвигают название компании и ее технологии, в России имя преподавателя значит намного больше. Заказчика сегодня в первую очередь интересует личность тренера, то есть созданный им персональный брэнд.

«Секрет фирмы» совместно с компанией «Амплия-Брокер» задался целью выбрать среди бизнес-тренеров тех, чьи имена можно считать брэндами в прямом смысле этого слова. Сегодня мы представляем десять человек, которые были отобраны по определенным критериям.

Как и для любого брэнда, один из самых главных критериев — **узнаваемость**. Каждый из представленных нами тренеров имеет определенную репутацию. У них достаточно большой опыт работы, как правило больше пяти лет. С их подходом не все соглашаются, ими могут восхищаться или ненавидеть, но в профессиональном сообществе и среди менеджеров по персоналу имена этих тренеров знают практически все.

Другое свойство брэнда — возможность получать **премиальную надбавку**. То же самое можно сказать и в отношении стоимости услуг представленной десятки бизнес-тренеров. Расценки на их услуги одни из самых высоких на рынке — тренинг стоит от \$1500 до \$2000 за группу, а некоторые программы даже дороже. Но клиенты все равно выстраиваются к ним в очередь.

Брэнд — это обязательно **четкое позиционирование**. Все отобранные нами тренеры являются профессионалами и могут вести достаточно много обучающих программ. Однако они не всеядны и предпочтуют специализироваться на определенных на-

правлениях. У каждого из них есть свой конек, благодаря которому их все и знают. Так, Владимир Тарасов — мастер управленческих поединков, Радислав Гандапас — лучший специалист по ораторскому искусству, Александр Деревицкий — это активные продажи.

PR-активность. Каждому брэнду требуется постоянная коммуникативная поддержка. И каждому тренеру так или иначе приходится постоянно генерировать PR-активность и поддерживать необходимый уровень пабликита. Возможно, многих из них так хорошо узнали на рынке потому, что они уделяют своему «продвижению» немало внимания — пишут статьи и книги, разрабатывают собственные сайты, выступают на конференциях и заседаниях различных клубов, дают интервью. Некоторые тренеры-звезды уже имеют свои тренерские школы и обучают других специалистов.

Наконец, один из очень важных, хотя и субъективных критериев — **личное обаяние и харизма**. Возможно, именно благодаря этому качеству тренеры собирают полные аудитории. Правда, нельзя сказать, что эта черта присуща только отобранным нами специалистам — ею должен обладать каждый тренер.

Сейчас все перечисленные качества очень важны при выборе тренера. Но не исключено, что со временем внимание к персональным данным будет не столь пристальным. Так, по мнению директора по управлению персоналом управляющей компании «Русские автобусы» Андрея Воронкова, значение личностного фактора при выборе тренинговой программы постепенно уменьшается. Появилось много хороших профессиональных тренеров, отлаженных методик, разрабатываются новые курсы. «Например, лет пять назад я бы ни за что не заказал программу у незнакомого тренера без имени на рынке», — говорит Андрей Воронков. — Сейчас я готов это делать — во всяком случае, тренер не обязательно должен быть „брэндовым“».

Однако в одном можно не сомневаться — тренеры «с именем» всегда будут наиболее востребованными.



обучение
и развитие
персонала

www.arsvitae.ru
937-9842|43|44



c51



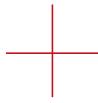
Первый менеджер Советского Союза

«Управленческие поединки» директора Таллинской школы менеджеров **Владимира ТАРАСОВА** приобрели мировую известность еще в начале 90-х годов прошлого века. В 1992 году в Нью-Йорке вышла книга The Russian Management Revolution, где методики Тарасова признавались соответствующими мировому уровню, а тренинги «Паратеатр» и «Управленческие поединки» отмечались как не имеющие аналогов.

Тарасова знают не только в Эстонии, где он живет и работает, но и в России и даже в Японии, куда его периодически приглашают разные учебные организации. В Таллине его называют первым менеджером СССР, а многие совершенно серьезно считают, что он вывел бизнес на новый уровень развития. В юности Владимир Тарасов увлекался наукой, много времени посвятил аттестации руководителей и разработке систем управления. Однажды он провел корпоративное соревнование для руководителей, придумав для него все задания, и именно тогда увидел, как много ошибок совершают большинство менеджеров. В 1984 году он основал Таллинскую школу менеджеров, которая стала известна своим нестандартным подходом к вопросам менеджмента. В 1989 году школа провела уникальный эксперимент — впервые организовала бизнес-лагерь, в котором в течение двух месяцев жили и учились 500 менеджеров.

Поучаствовав в тарасовских «поединках», многие уже не могут без них жить и сами устраивают любительские турниры. В России последователи Тарасова создали Федерацию управленческой борьбы. Сейчас в ней 80 членов. Выпущенные Тарасовым книги «Технология жизни. Книга для героев» и «Искусство управленческой борьбы» сразу стали бестселлерами.

В работе и в жизни Тарасов абсолютно разный. В зале — сама сила и сосредоточенность, харизматический человек с большой внутренней энергией. В жизни — очень скромный и приятный в общении. Его жена, по совместительству исполнительный директор Школы менеджеров, в шутку замечает, что в повседневной жизни он далек от рыночных отношений.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Харизма оратора

«Это такой Владимир Маяковский с ораторским голосом горлопана-главаря. Яркая актерская выразительность и примеры из самых разных областей знаний». За этой характеристикой, на которую не поскупился знакомый тренера, без труда угадывается **Радислав ГАНДАПАС**.

Профессиональный философ, он начал оттачивать мастерство оратора в школе, где преподавал русский язык и литературу. И с тех пор от своей специализации не отступает, хотя сменил несколько мест работы. Идея обучать других пришла во время работы в PR-агентстве, где он, по его собственным словам, был свидетелем самых блестящих и самых бездарных выступлений. «Я просто страдал, когда видел, как коммуникабельный и эффектный человек проваливает свою презентацию или, наоборот, как человек, обладающий навыками публичных выступлений, добивается внимания публики, не имея достойного продукта. И понял, что многим людям под силу стать хорошими ораторами, но они не знают, как это сделать».

Радислав Гандапас — автор оригинальных тренингов «Как с успехом выступать публично», «Практика PR человеческим языком». В 2002 году был номинирован на премию «Тренер-Персона года», а в этом году удостоен звания «Самый популярный тренер года в России». Гандапас с иронией вспоминает, как одновремя чуть было не изменил своей любимой теме — «публичным выступлениям» — с «продажами». Но вовремя вернулся и добавил к ней блок «Харизма. Трудно ли быть богом». «Многие ошибочно полагают, что харизма — это нечто эфемерное и необъяснимое. На своих занятиях я доказываю ошибочность такого представления», — говорит господин Гандапас.

Сейчас он готовит к изданию книгу с многообещающим названием «Камасутра для оратора. Как получать и доставлять максимальное удовольствие, выступая публично». И совсем недавно учредил Академию ораторского мастерства. В его планах — подготовить десять тысяч блестящих ораторов до 2010 года.



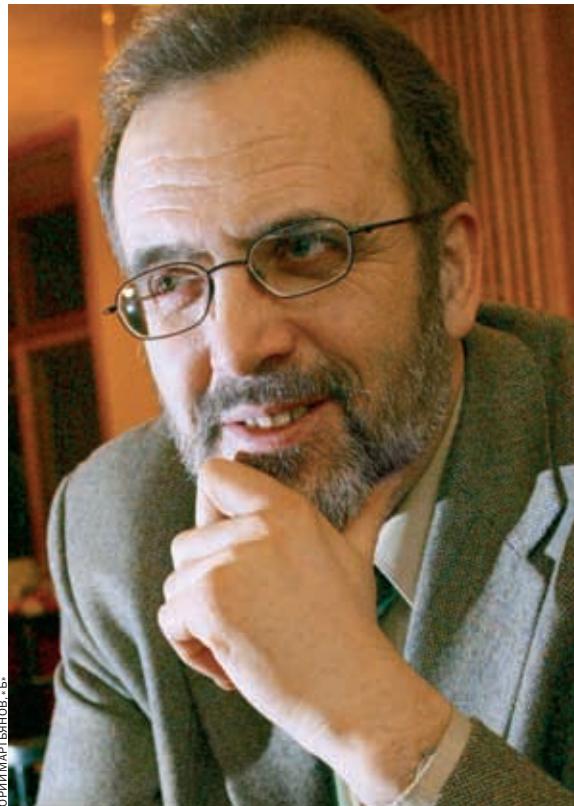
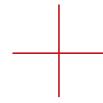
Евгений Ддин

Продавец слонов

Если бы выпускница психологического факультета МГУ **Ася Барышева** не «челночила» и не возила бы на родину полные сумки венгерских «тряпок», она никогда бы не стала звездой тренингов по продажам. Поколесив из России в Восточную Европу и обратно, Барышева от скуки начала задумываться над тем, почему одним легко удается продавать свой товар, пусть и не самый лучший, а другим торговля дается с огромным трудом. Наложив собственный и чужой опыт на свои знания по психологии, Барышева постепенно нашла ответы на эти вопросы. И решила учить людей продавать.

«У меня не было ни связей, ни контактов. Я просто приходила в магазин, стояла и наблюдала за продавцами. Отмечала для себя их ошибки, а потом шла к руководству. Я говорила менеджерам, что и как их сотрудники делают неправильно, после чего предлагаала свои услуги по обучению». Но далеко не всегда ей удавалось доказать заказчикам, что она может хорошо учить. Тогда у Аси Барышевой родилась идея написать книгу и предлагать потенциальным клиентам почитать ее. Через некоторое время на свет появилось издание с диким африканским животным на обложке, которое называлось «Как продать слона, или 51 прием заключения сделки». Книга, к удивлению самой Барышевой, приобрела огромную популярность: «Почему-то она стала очень известной. Может быть, потому, что на тот момент эта была единственная книга по продажам в России, с живыми примерами из нашей практики».

Довольно быстро Ася Барышева стала одним из самых популярных тренеров по продажам. Она тренирует и рядовой персонал, и менеджмент торговых компаний, ведет тренинги по конфликтам, переговорам и т. д. Но тем не менее, ее «конек» — продажи. По ее словам, ничего экстраординарного на своих тренингах она не использует, приемы общения с аудиторией у нее самые традиционные, которые «знают и используют все тренеры». Просто она умеет выбирать из них те, которые подходят именно для данной аудитории.



Юрий Мартынов

Мастер импровизации

Участники тренингов **Бориса МАСТЕРОВА** называют его «маэстро», а коллеги сравнивают его занятия с джазовой импровизацией. Сам Мастеров называет свой принцип работы более приземленно — «вязание носков из шерсти заказчика».

Опыт тренерской работы у Мастерова по российским меркам просто огромный — двадцать лет. Он считается тренером широкого профиля, но любимые его темы — деловая коммуникация и управленические навыки: проведение совещаний, постановка задач, делегирование, контроль, управление командой и т. д. В 2002 году он стал «Тренером года».

Наверное, нет другого человека, у которого был бы столь индивидуальный подход к тренингам. Ни одно занятие Мастерова не похоже на другое. Как любят рассказывать его коллеги из консалтинговой группы «СЭТ», в тот день, когда занятия проводит Мастеров, они заранее закупают самые неожиданные предметы — куриные яйца, горох, трубочки для коктейлей, гигиенические салфетки и т. п. Все это используется им в качестве наглядных пособий. Такие «аксессуары», по мнению тренера, помогают участникам проще относиться к бизнесу, встать над управленческой ситуацией.

Однажды к нему обратилась группа менеджеров крупной компании. Стиль общения заказчиков оказался весьма консервативным и официозным. Они видели занятие скорее как семинар, были настроены просто сидеть и слушать и не хотели участвовать ни в каких дискуссиях. А тренер, делая акцент на теоретических выкладках, постепенно втянул менеджеров в дискуссию. И тут же предложил попробовать в действии то, что только что обсуждалось. Дело дошло до деловых игр, против которых бизнесмены вначале категорически выступали.

У Мастерова есть программа по подготовке профессиональных тренеров, которая в последнее время стала очень популярной. По свидетельствам слушателей, главное достоинство этой школы в том, что здесь каждому помогают создать свой авторский стиль.





ЕВГЕНИЙ ДУДИН

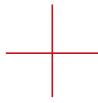
Женский взгляд

С первого взгляда не совсем понятно, чем эта спокойная, мягкая женщина держит по большей части мужскую аудиторию серьезных менеджеров. Про генерального директора компании Ars Vitae **Анну МОНОСОВУ** говорят, что она символизирует женский архетип бизнес-тренера, и в этом, пожалуй, состоит уникальная особенность ее брэнда. В отличие от большинства коллег по цеху агрессивный самопиар ей как-то не свойственен. Точно так же не любит она говорить о и конкурентах — в ее компании их называют иначе как «коллеги» или «партнеры».

Стиль ведения тренингов вполне отражает характер Анны Моносовой. С первых минут в зале, где она выступает, устанавливается контакт и взаимопонимание. Психологическое образование, полученное в МГУ, сказалось и на методе работы с аудиторией — ее ценят за искренность, открытость и доброжелательность. Многие уходят с ее занятий не «загруженными», а напротив, отдохнувшими, а некоторые даже не замечают, как прошло время, настолько легко, структурировано и неожиданно неакадемично подается информация.

Самой благодарной аудиторией Анна Моносова считает топ-менеджеров, с ними работать интереснее всего. Ее называют одним из лучших специалистов по сложным переговорам, когда нужно применить самые необычные приемы. Она также занимается стратегическим планированием, обучает тренеров. Как говорит один из клиентов Ars Vitae, «Анну Моносову мы приглашаем, когда нужно решить действительно сложную задачу. Ее мягкий, поддерживающий стиль ведения тренингов очень результативен. Например, одна из последних нетривиальных задач, которые мы решали с ее помощью, — разработка и внедрение кодекса корпоративной этики».

Многие идеи для своих техник Моносова черпает из наблюдений за успешными политиками и бизнесменами. Нередко обращается к публичным выступлениям Владимира Путина, который, по ее мнению, использует немало эффективных приемов.



Воинствующий неформал

Про **Александра ДЕРЕВИЦКОГО** слышали практически все, кто хоть немного интересовался тренингами. Он большой любитель разных баек и историй, часто говорит о себе в третьем лице (чтобы фамилию запомниали) и рассказывает, что отец еще в детстве наставил его на путь истинный: «Я всегда старался поступать не как все. Знаете, как играть в покер на чужом пляже? Сначала прийти на пляж, внимательно изучить правила, по которым там играют, потом начать их нарушать, и в итоге заставить играть всех по своим». Наверное, из-за этого отношение к Деревицкому в тренерской среде очень неоднозначно — его вызывающий стиль многим не по душе.

«Конек» Деревицкого — обучение продажам. По образованию он геолог, и в продажи, по собственным словам, попал «сдуру». Он успел поездить в экспедиции в тундру, побывал журналистом, политиком, а потом начал торговать всем, чем придется. В один прекрасный момент дела пошли так хорошо, что руководители торговых точек стали обращаться к нему с просьбой научить работать своих продавцов. Так в 1994 году Деревицкий стал тренером. Сегодня у него есть своя школа, он считается крупным экспертом по агентским продажам, написал несколько книг о технике продаж.

Его подход часто называют «агрессивным». Но, как говорит сам Деревицкий, главное — уметь общаться с клиентом и делать «сюжетные», а не казенные продажи. «Нужно быть интересным собеседником, например, начать с какой-то истории, и общение станет проще. Помните, даже пресловутый поручик Ржевский в анекдоте начал соблазнять Наташу Ростову с разговора о музыке и полковом барабане».

Свой собственный «пиар» Александр Деревицкий строит по всем правилам маркетинга — «отличаться от других». «Я первый создал сайт, первый стал делать интернет-рассылки с советами для продавцов и т. д.», — говорит Александр Деревицкий. Даже когда он раздает визитки, то всегда предлагает несколько штук — «для вас и ваших друзей».



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

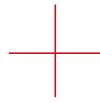
Занимательные продажи

Про **Радмила ЛУКИЧА**, директора компании RintaLab Ltd., ходят самые противоречивые слухи. Одни считают его чересчур эмоциональным (видимо, сказывается сербское происхождение), другие, на-против, говорят, что его эмоциональность позволяет не заснуть на тренинге и сохранять внимание. Кто-то сказал про него, что Лукич «ведет тренинги как шоумен — с голливудской улыбкой, широкими жестами и глубокими интонациями». Многие хва-лят его за способность логично и доступно объяс-нять самые сложные вещи и не лить «воду». В об-щем, если уж кто-то «подсаживается» на его тре-нинги, то это надолго. Сам Радмило Лукич считает, что тренер на своих занятиях должен заряжать зал не только знаниями, но и энергией. Его кредо — «ра-ботай, стань профессионалом и не бойся, что окру-жающие не поймут твою специфику и не оценят твое качество».

Лукич специализируется на продажах. Тренером он стал по воле случая. В 1996 году он работал сейлз-менеджером в Oracle и увидел, как приглашенный 75-летний тренер обучает сотрудников компании. И тоже загорелся идеей обучать коллег, о чем и дого-ворился с руководством.

Радмило Лукич провел более семисот тренингов. Высшая похвала для него — когда ученики добиваются выдающихся результатов. «Если человек подхо-дит ко мне и говорит, что сделал годовой план продаж в мае или менеджер говорит, что сегодня применил то, о чем я рассказывал на предыдущем занятии, и это сработало, я собой горжусь. Убежден в том, что величими продавцами не рождаются, ими становят-ся в процессе обучения».

Из-под пера Радмила Лукича вышло три книги: «10 секретов продаж», «Прогноз продаж», «Мате-риальная мотивация продавцов». Скоро выйдет четвертая — «Управление отделом продаж». По-следнюю книгу он надеется продать тиражом 7000 без помощи издателя, без рекламы и книжных магазинов.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК ПОД-ХОДИТ КО МНЕ И ГОВО-РИТ, ЧТО СДЕЛАЛ ГОДОВОЙ ПЛАН ПРО-ДАЖ В МАЕ, Я СОБОЙ ГОРЖУСЬ»

Скоростное обучение

Все, кто знает директора тренинговых программ компании «Бэст-тренинг» **Марка КУКУШКИНА**, обыч-но характеризуют его одним словом — динамич-ность. Он очень быстро говорит и очень многое успева-ет. Каждый месяц он проводит около двадцати тре-нинговых дней — непостижимое количество для лю-бого другого специалиста. На его занятиях теория моментально обрастает плотной оболочкой из боль-шого количества примеров и кейсов, так что участни-ки даже не успевают перевести дыхание. Скорость реакции на запросы аудитории у Кукушкина поисти-не «космическая». Этим он и привлекает бизнесме-нов, тоже, как известно, людей энергичных.

Марк Кукушкин — один из самых молодых участ-ников нашего списка. Он считается асом в области формирования корпоративных стандартов, страте-гического планирования и организации внутрикор-поративного обучения. Профессиональный фило-соф и психотерапевт, Кукушкин получил еще и теат-ральное образование. Иногда он заставляет аудито-рию немного побыть актерами, например, разыграть сценку «неправильная продажа». Участники начи-нают копировать друг друга, изображая замеченные ими со стороны недостатки. В качестве иллюстраций Кукушкин любит использовать и визуальные приме-ры, скажем, кадры из фильма «Красотка» — сцену обслуживания в магазине или переговоры за обедом. По его мнению, это блестящий наглядный материал для обучения. Он разработал и свою технологию по использованию видеоматериалов в тренингах.

Среди бесконечной череды тренингов Марк Ку-кушкин успел открыть и собственный «вуз» — От-крытый тренинговый университет Марка Кукушки-на. Коллеги в шутку называют его по первым буквам — ОТУМКА. Обычно один из тренеров поднимает какую-то проблему, а остальные обсуждают. В ре-зультате часто рождаются новые кейсы, технологии и т. д. «Тренинги для тренеров стали модным увлече-нием в нашей среде,— говорит Кукушкин,— и мне тоже нравится этим заниматься».





ЕВГЕНИЙ ДУДИН

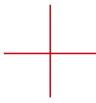
Сила логики

Михаил КЛАРИН с детства подавал большие надежды. Как и банкир Петр Авен, он закончил знаменитый на всю страну физико-математический лицей «Вторая школа», а потом поступил в педагогический университет, где увлекся психологией. Позже он пришел работать в одну из первых бизнес-школ (Высшая коммерческая школа), где окончательно определился с профессией тренера.

Благодаря «Второй школе», где развивают логическое мышление, Кларин умеет все четко разложить по полочкам в головах своих подопечных. Основная тема его тренингов — развитие управленческих навыков и стратегическое управление, но в последнее время он больше внимания уделяет консалтинговой работе.

Кларин вспоминает случай из своей практики, когда к нему пришла команда топ-менеджеров в составе 12 человек. Четверо из них были бывшими собственниками компаний, недавно продавшими ее сторонним инвесторам, а остальные управленцы подобраны новыми хозяевами. Менеджеры искренне стремились работать во благо компании, но работа почему-то не клеилась. И никто не мог понять, в чем причина неудач. Михаил Кларин помог руководителям договориться, переведя сложную концепцию стратегического менеджмента в форму простой картинки. После нескольких индивидуальных собеседований он попросил бизнесменов изобразить свое представление о развитии компании в виде схемы-рисунка. Посмотрев на творчество друг друга, участники без слов поняли, насколько по-разному они смотрят на развитие компании. «Работа с рисунками была своеобразным спусковым крючком, — говорит Михаил Кларин. — Уже через неделю команда начала работать более продуктивно».

Кларин охотно делится профессиональными секретами с коллегами, а его дважды переизданная книга «Тренинг от А до Я» стала одной из самых популярных среди тренеров и директоров по персоналу.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ОН ЛЮБИТ ПРИПРАВЛЯТЬ МАТЕРИАЛ СМАЧНЫМИ ШУТОЧКАМИ «ПРО ЭТО», ПРОВОЦИРУЮЩИМИ И ЖЕНСКУЮ, И МУЖСКУЮ ЧАСТЬ АУДИТОРИИ

Ток-шоу на грани фола

Михаил МОЛОКАНОВ, по отзывам хорошо знающих его коллег, воплощает наиболее американализированный образ тренера — неизменно улыбающийся, энергичный и немного беззаботный. Этакий Джек Восьмеркин-американец. Его тренинги проходят легко и ненавязчиво, их даже сравнивают с шоу или телевизионными развлекательными программами. Он не склонен изводить менеджеров глубоким погружением в изучаемый материал. В то же время на его занятиях сложные темы и модели преподносятся участникам в хорошо продуманном, структурированном виде. Он любит приправлять свои рассказы смачными шуточками «про это», провоцирующими и женскую, и мужскую часть аудитории.

Михаил Молоканов более семи лет специализируется на управленческих тренингах, в свое время он возглавлял представительство ирландской тренинговой компании, продвигавшей на российском рынке программу по Situational Leadership («Ситуационное руководство»), и с тех пор считает это направление самым любимым и интересным.

Как рассказывает Михаил Молоканов, склонность к активной работе с людьми у него обнаружилась в школе. На днях рождения он всегда устраивал различные игры, в Университете дружбы народов занимался организацией капустников, шоу и т. п. На последнем курсе вуза знакомый психолог пригласил его измерять эффективность тренингов, и Молоканов стал по-немногу ассистировать тренеру. Несколько лет он работал в области корпоративного обучения, пока наконец не вышел на свободный рынок тренинговых услуг. Михаил Молоканов известен на рынке во многом благодаря созданному им Клубу бизнес-тренеров. В этом году он создал также Лабораторию ролевого общения, где участники сами инсценируют и разыгрывают придуманные для себя роли.

Михаил Молоканов, когда у него интересуются, сколько книг он написал, отвечает, что есть писатели, а есть те, кто делают тренинги. По его мнению, эти две ипостаси редко удачно совпадают. **СФ**



Сила есть, ума палата



СПОРТ УЖЕ ДАВНО СТАЛ НЕ ПРОСТО РАЗВЛЕЧЕНИЕМ, А СЕРЬЕЗНОЙ И ДОХОДНОЙ БИЗНЕС-ИНДУСТРИЕЙ, НО РОССИЙСКИЕ СПОРТКЛУБЫ ДО СИХ ПОР ИСПЫТЫВАЮТ ОСТРУЮ НЕОБХОДИМОСТЬ В ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЦАХ. В ОТВЕТ НА ЭТУ ПОТРЕБНОСТЬ УЧЕБНЫЕ ЗАВЕДЕНИЯ НАЧАЛИ ОТКРЫВАТЬ ПРОГРАММЫ В ОБЛАСТИ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. **Текст: Екатерина Кротова**

Тренируйся и зарабатывай

В спорт сейчас инвестируются огромные деньги. Например, затраты Греции на Олимпиаду сопоставимы с годовым бюджетом какой-нибудь небольшой страны — 7 млрд евро. В России спорт тоже превратился в огромную индустрию. Но профессиональных менеджеров в этой сфере по-прежнему не хватает. Как говорит пресс-атташе футбольного клуба «Москва» **Максим Мотин**, президент и владелец есть у каждого клуба. Но на следующих уровнях начинаются проблемы: «На нашу футбольную команду работает более шестидесяти человек: международный отдел, маркетинговый и т. д. И вот именно на уровне среднего менеджмента ощущается сейчас острый дефицит кадров».

Спортивные клубы и организации сами стали выступать с инициативой создания специальных учебных программ по подготовке менеджеров. Например, идея создать Высшую школу футбольного менеджмента родилась у **Юрия Белоуса**, директора компании «Футбол-маркет», а ныне генерального менеджера ФК «Москва». Международная академия футбольной и спортивной индустрии (МАФСИ) была создана при

поддержке и участии Российской футбольной союза.

Программы по спортивному менеджменту можно условно разделить на две категории: для футболистов и для всех остальных. Футболу посвящено не менее половины всех курсов, поскольку в России это один из самых популярных и дорогих видов спорта (например, годовой бюджет «Спартака» — около \$15 млн). Обучением спортивных менеджеров занимается менее десятка учебных заведений: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ), ММИ-ЭИФП, МАФСИ, РГУФК, Нижегородский государственный университет и т. д. Казалось бы, предлагать подобные программы в первую очередь должны спортивные вузы, однако в словосочетании «управление спортом» более важным является слово «управление», поэтому больше всего таких программ в экономических вузах. Например, в Российской государственной академии физкультуры и спорта есть программа повышения квалификации по спортивному менеджменту, но особой популярностью она не пользуется.

Несмотря на небольшое число учебных заведений, где готовят спортивных менедже-

ров, выбор самих курсов довольно широк — есть и 24-часовые узкоспециализированные программы (например, по маркетингу), и двухгодичная МВА. По словам замдекана по маркетингу факультета магистерской подготовки МЭСИ **Анны Мустафиной**, длительные программы (например, магистерская в МЭСИ) интересны тем, кто не имеет экономического образования. Это бывшие спортсмены, которые хотят оставаться в спорте, но уже в другом качестве, а также те, у кого есть опыт работы в спортивной индустрии, но нужны знания по экономике. Краткосрочные программы предназначены для тех, кто хочет разобраться в управлении тонкостях и ре-

шить конкретные задачи, стоящие перед ними сейчас. Особый контингент у программы МВА, которая открыта в МАФСИ: она рассчитана на топ-менеджмент спортивных клубов.

Общая спортивная подготовка

Первой на рынке появилась магистерская программа в МЭСИ — «Менеджмент в социальной сфере (спорте)». Она рассчитана на два года и является вечерней. Большую часть программы занимают общекономические дисциплины, а среди узкопрофильных есть такие: «Маркетинг в спорте», «Экономические и финансовые аспекты деятельности спортивной организации»,

АНК ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ №24Г-1766 от 10.04.02
И Б Д А (095) 937 07 47 www.ibs-m.ru

Лицензия №24Г-1766 от 10.04.02
Российская программа Executive MBA
Стратегическое управление
Государственный диплом МВА
Зарубежная стажировка
Вечерняя форма обучения, начало - 7.10.04 г.

бизнес-школа

Программы по спортивному менеджменту можно условно разделить на две категории: для футболистов и для всех остальных

«Реклама и PR в спорте», «Правовые основы спортивной деятельности». Во время учебы слушатели могут создать проект по проведению спортивного мероприятия с помощью компьютерных программ: рассчитать количество средств и персонала, необходимых для организации соревнования. Общие курсы читают профессора МЭСИ, а спортивные дисциплины — частично преподаватели МЭСИ, а также специалисты, имеющие опыт работы в спортивных организациях.

На рынке есть «клон» магистерской программы МЭСИ — в Московском международном институте эконометрики, информатики, финансов и права (МИИЭФП). Изначально институт был одной из структур МЭСИ, но затем руководство МИИЭФП решило работать самостоятельно. Магистерскую программу разрабатывал бывший проректор МЭСИ, а ныне первый проректор МИИЭФП Владимир Леднев. На занятия в МИИЭФП приглашают практиков — Александра Полинского (генеральный директор спортивных и зрелищных мероприятий при Москомспорте),

Андрея Чернова (генеральный менеджер сборной России по футболу), Юрия Белоуса и т. д.

Специалисты по футболу

В 2002 году совместно с компанией «Футбол-маркет» МИИЭФП создал Высшую школу футбольного менеджмента (ВШФМ). **Юрий Белоус:** Я постоянно сталкивался с тем, что мне не хватало квалифицированных менеджеров. И я планирую брать к себе на работу выпускников ВШФМ.

От спортивных программ МИИЭФП программы школы отличаются своей футбольной тематикой. Например, в курсе «Менеджмент футбольного клуба» (он длится 72 часа) освещаются проблемы перехода игроков из одного клуба в другой, зарубежное законодательство, регламенты ФИФА, УЕФА и т. д. Программа профессиональной переподготовки «Управление и экономика футбольного клуба» (520 часов) более обширная: здесь углубляются в такие области, как финансовое обеспечение деятельности клуба, маркетинг спортивных услуг и т. д.

Лекции в ВШФМ читают не только менеджеры крупных

клубов и других футбольных организаций, но и иностранные специалисты — например, представители ФИФА. А слушатели школы — это в основном менеджеры клубов второго и первого дивизиона и иногда премьер-лиги. Недавно программу окончили несколько менеджеров футбольного клуба первого дивизиона.

По завершению курса они написали программу развития своего клуба, но пока успели осуществить только ее часть — открыли магазин спорттоваров, который уже приносит их команде хорошую прибыль.

Программы для самых важных

В 2002 году в Институте экономики и финансов «Синергия» (создан на базе РЭА имени Плеханова) появился первый в России курс МВА со специализацией «Менеджмент в футбольной индустрии». А в следующем году будет открыта еще одна программа МВА — по спортивному менеджменту в целом. Для реализации этих программ Российский футбольный союз, РЭА имени Плеханова и ИЭФ «Синергия» создали Международную академию

футбольной и спортивной индустрии (МАФСИ).

Среди абитуриентов предпочтение отдается слушателям, имеющим опыт работы не менее двух лет, желательно на управленческой должности. Основная аудитория академии — высшее руководство клубов, входящих в премьер-лигу (ЦСКА, «Динамо», «Зенит» и др.). Но некоторые студенты приходят на программу не из клубов. Ректор «Синергии» **Михаил Иоффе:** Наши программы подходят для специалистов из любых видов спорта, но у хоккея, гимнастики и т. п. есть своя специфика. Поскольку изначально мы начали работать с Российским футбольным союзом, то пока сделали программы по футболу. Сейчас мы работаем и над другими специализациями — в области баскетбола, хоккея.

Российских специалистов среди преподавателей в МАФСИ не так много, чаще встречаются зарубежные лекторы. Это представители Liverpool University. По словам Михаила Иоффе, это единственный в мире университет, который предлагает МВА со специализацией «Менеджмент в футбольной индустрии».

Программа представляет собой традиционный курс МВА, где футболу посвящен последний блок. А в конце обучения предусмотрена месячная стажировка в Школе менеджмента Liverpool University. Обучение стоит недешево — с учетом стажировки получается \$12 тыс. Вторая программа — по спортивному менеджменту в целом — будет открыта совместно с другим партнером ИЭФ «Синергии», университетом Warwick.

Менеджмент в спорте сейчас является одной из самых интересных и перспективных специализаций, и некоторые вузы, например ГУУ, планируют открывать у себя подобные курсы. Так что в скором времени выбор программ может стать значительно шире. **СФ**

ГДЕ УЧАТ НА СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

НАЗВАНИЕ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ	ПРОГРАММА	ДЛИТЕЛЬНОСТЬ	СТОИМОСТЬ, \$	КАК СВЯЗЬТСЯ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ, СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИ	«МЕНЕДЖМЕНТ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ (УПРАВЛЕНИЕ СПОРТОМ)» ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»	2 ГОДА 120 ЧАСОВ	7 ТЫС. 1 ТЫС.	WWW.MESI.RU
МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ ФУТБОЛЬНОЙ И СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ	СЕМИНАР «СЕРТИФИКАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ФУТБОЛЬНЫХ МАТЧЕЙ» СЕМИНАР «ИНДУСТРИЯ ФУТБОЛА: СТРАТЕГИЯ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ» МВА СО СПЕЦИАЛИЗАЦИЕЙ «МЕНЕДЖЕР ФУТБОЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ»	5 ДНЕЙ 5 ДНЕЙ 2 ГОДА	3 ТЫС. 4,5 ТЫС. 8,7 ТЫС.	WWW.MAFSI.RU
МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМЕТРИКИ, ИНФОРМАТИКИ, ФИНАНСОВ И ПРАВА	ПРОГРАММА МАГИСТЕРСКОЙ ПОДГОТОВКИ «МЕНЕДЖМЕНТ В СПОРТЕ» ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ «МЕНЕДЖМЕНТ В СПОРТЕ» ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «МЕНЕДЖМЕНТ В СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ» КРАТКОСРОЧНЫЕ СЕМИНАРЫ («МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ», «КЛУБНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ», «PR-ПРОГРАММА СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»)	2 ГОДА 520 ЧАСОВ 72 ЧАСА ОТ 16 ЧАСОВ	8 ТЫС. 700 450 150	WWW.MIFP.RU
ВЫСШАЯ ШКОЛА ФУТБОЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «МЕНЕДЖМЕНТ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА» ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ «УПРАВЛЕНИЕ И ЭКОНОМИКА ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА»	72 ЧАСА 520 ЧАСОВ	1,3 ТЫС. 3,9 ТЫС.	WWW.FOOTBALL-MARKET.RU



Игра на понижение



ПОСЛЕ ВОЗВРАЩЕНИЯ ИЗ ОТПУСКА НЕКОТОРЫХ МЕНЕДЖЕРОВ НЕРЕДКО ПОСЕЩАЕТ МЫСЛЬ: МОЖЕТ, НАЙТИ РАБОТУ ПОПРОЩЕ, ПУСТЬ НЕ ТАКУЮ ПРЕСТИЖНУЮ И ВЫСОКООПЛАЧИВАЕМУЮ, НО ЗАТО ВЫСВОБОДИТЬ ВРЕМЯ ДЛЯ СЕБЯ И СЕМЬИ? САМЫЕ РЕШИТЕЛЬНЫЕ РАНО ИЛИ ПОЗДНО ВОПЛОЩАЮТ ЭТУ ИДЕЮ В ЖИЗНЬ. ТАКАЯ СТРАТЕГИЯ ИМЕЕТ СВОЕ НАЗВАНИЕ — DOWNSHIFTING, ИЛИ «СДВИГ ВНИЗ». ЧИСЛО «ДАУНШИФТЕРОВ» В МИРЕ НЕУКЛОННО РАСТЕТ, И В РОССИИ ТОЖЕ НАХОДЯТСЯ ЛЮДИ, ОТКАЗЫВАЮЩИЕСЯ ОТ ПРОДОЛЖЕНИЯ УСПЕШНОЙ КАРЬЕРЫ. Но, принимая столь серьезное решение, надо четко осознавать его последствия. **Текст: Юлия Фуколова**

Свободное падение

«Лет шесть назад в крупной компании работал менеджер по персоналу — довольно известный человек в своем кругу. С ним многие общались, советовались, предлагали работу. А потом он куда-то пропал, — рассказывает управляющий партнер консалтинговой компании Winner Partners **Григорий Окунь**. — Говорили, что просто лежит дома на диване и работу, по всей видимости, оставил совершенно сознательно».

Дауншифтинг, или сознательный отказ от карьеры и прилагаемых к ней социальных благ, в последнее время довольно много обсуждают на Западе. Постепенно это явление докатилось и до России. Как объясняет бизнес-тренер и консультант по развитию карьеры **Анна Иванова**, западные стандарты карьерной лестницы — это четко выстроенная схема, человек хорошо знает свое место в иерархии и легко встраивается в организацию. Но в нашей культуре для многих людей это не-

свойственно. Жесткие рамки, работа по 12–15 часов в сутки и постоянный стресс — не для них.

Выходом из ситуации может служить переход на работу с меньшим кругом ответственности и с меньшей зарплатой. Так, исполнительный директор небольшой фирмы оказался в трудной ситуации — он хорошо зарабатывал, но считал, что платит за это запредельную цену. Еще полгода такой интенсивной работы, и его здоровье было бы окончательно подорвано. Выбор был достаточно мучительным, потому что на его обеспечении находились неработающая жена и дети. Но семья поддержала решение, и в итоге менеджер перешел в другую компанию на аналогичную должность, но с меньшим объемом полномочий. Теперь его ждала спокойная работа с девяти утра до шести вечера — правда, за меньшие деньги.

Другой вариант — остаться на прежней должности, но работать на полставки или дого-

вориться о более гибком графике. Например, по словам менеджера по работе с персоналом рекламного агентства BBDO **Оксаны Петренко**, «в моменты, когда человек понимает, что не может уделятьдуму, семье, своим увлечениям столько времени, сколько ему хотелось бы, он может задуматься о смене работы. Чтобы не потерять такого человека совсем, мы на какое-то время предоставляем ему индивидуальный график».

Наконец, самый экстримальный вариант — вообще поменять образ жизни. Скажем, стать священником или заняться разведением цветов. Правда, подобные истории случаются довольно редко, и говорить о какой-то статистике тут нельзя.

Дауншифтер крупным планом

Анна Иванова, проанализировав известные ей случаи дауншифтинга, пришла к интересной классификации, которая отчасти пересекается с теорией жизненных кризисов.



ИРИНА ДЕШАЛИТ

Первый тип «дауншифтеров» — это те, кто резко меняет свою карьеру в возрасте до 30 лет. Часто они оказываются «жертвами» так называемой семейной карьеры — выбрав профессию, принятую в их семье, они через несколько

Один из успешных топ-менеджеров признался, что мечтает стать моряком, причем не на яхте, а на обычном рыболовецком судне, так как «ЭТО настоящая мужская работа»

леть понимают, что это им не подходит.

Кризисы возникают и в 35 лет — чаще всего от перенапряжения и стресса на работе. Человек может уволиться с должности руководителя, а предприниматель — пригласить наемного гендиректора. Налицо кризис ценностей. То есть среда задает определенные стандарты, которым необходимо следовать, чтобы «не выпасть из обоймы», но эти стандарты или «корпоративные ценности» часто оказываются неприемлемыми для человека. В такой ситуации решиться на отказ от карьеры бывает труднее всего — нет еще достаточных сбережений, чтобы позволить себе жизнь рантье, но при этом, как правило, уже есть семья и нельзя позволить себе резко снизить уровень материального обеспечения. В такой момент менеджеру необходима поддержка семьи, которая поможет сделать правильный выбор.

Еще один критический период — 42—45 лет. Некоторые люди (чаще всего мужчины)

приходят к мысли, что «все, что могло быть достигнуто, уже достигнуто, все недостигнутое — недостижимо». Как правило, в этом возрасте система ценностей, которая поддерживала карьерные стремления прошлых лет, оказывается исчерпанной. Приходит понимание, что деньги не являются мотиватором, а заработанных средств уже оказывается достаточно. Люди уходят из бизнеса в искусство, в консультирование, в такую деятельность, на которую раньше не хватало времени. **Анна Иванова:** В частной беседе один из успешных топ-менеджеров рассказал мне, что мечтает стать моряком, причем не на яхте, а на обычном рыболовецком судне, так как «это настоящая мужская работа».

Правда, пока останавливает необходимость «зозаработать» за один-два года сумму, достаточную для образования детей, поскольку работа моряка оплачивается скромно.

О том, кто чаще всего становится «дауншифтером» — мужчины или женщины, мнения экспертов расходятся.

С одной стороны, для женщин такая стратегия выглядит очень естественно — отказаться от продолжения карьеры, чтобы иметь возможность больше внимания уделять мужу и детям. Как рассказывает Анна Иванова, в одной компании сотрудники получали оклад плюс проценты, но после достижения определенной отметки производительность женской части коллектива перестала расти. Компания проводила дополнительное обучение, стимулировала, но ничего не помогало. Причина оказалась тривиальной — женщины не хотели зарабатывать больше своих мужей.

Однако мужчины решаются на снижение жизненного уровня ничуть не реже, к тому же они обычно настроены решительней (например, мужчины, как правило, не хотят оставаться на прежней работе на полставки). Чаще всего на столе серьезное решение их толкает какое-то неординарное событие — ухудшение здоровья или какой-то внешний кризис. Семейный фактор тоже имеет большое зна-

чение. Так, менеджер, работающий в регионе, приезжает домой только на выходные. Иногда он не видит родных месяцами. Когда приходит осознание, что семья существует отдельно от него, он готов согласиться на любое, даже самое малопривлекательное предложение, лишь бы вернуться в Москву.

Правила спуска

В дауншифтинге есть определенные опасности. Во-первых, работодатели довольно болезненно воспринимают решение сотрудника «удалиться» и нередко расценивают это как предательство. Во-вторых, привыкнуть к уменьшению доходов понадчуле непросто, и на первое время лучше иметь небольшой запас. Хотя если человек сходит с дистанции, ему уже не нужно тратить огромные суммы на званые ужины и прочие представительские расходы, так что «тягивание поясов» может пройти безболезненно.

Но самое главное — импульсивное решение не все-

Карьера хиппи

Дауншифтинг как явление существует достаточно давно.

В 1960—1970-е годы эти веяния были тесно связаны с идеями хиппи, борьбой за мир и экологию. В 1980-м американец Дюн Элгин ввел термин «добровольная простота» — образ жизни, который, с одной стороны, относительно стабилен, в том числе и с финансовой точки зрения, а с другой — соответствует всем жизненным и духовным потребностям человека. Согласно Элгину, если вынужденная бедность ограничивает человека, то «добровольная простота» дает ему свободу. В исследовании журнала Fortune уже в 1989 году 75% работающих людей в возрасте от 25 до

45 лет хотели бы видеть стиль жизни в Америке более простым и ориентированным не на материальные ценности.

В западной прессе то и дело можно встретить истории, описывающие добровольный отказ от карьеры. Например, напрямленно работающие супруги из Лондона, осознав, что отношения между ними рушатся, приняли решение переехать в маленький провинциальный городок. Жена, которая ранее занималась продажами, устроилась на работу в медицинский благотворительный центр, причем получила возможность работать на дому. Теперь она зарабатывает вдвое меньше, чем раньше, но говорит, что нисколько из-за этого не переживает: «Сама структура моих расходов очень сильно изменилась. Мне не надо больше покупать одежду в дорогих магазинах и тратиться на бизнес-ланчи. Мой муж, который был в Лондоне известным журналистом на радио, устроился

работать на местную радиостанцию. Кроме того, он тоже занимается благотворительной работой. Мы можем проводить значительное время вместе и ничуть не жалеем о своем решении». Прошлогодний опрос руководителей компаний, который проводился Британским национальным центром социальных исследований, показал, что большинство респондентов (65%) отметили чрезвычайную важность баланса между работой и личной жизнью. Примерно к тем же выводам пришли специалисты из Австралийского института. Их исследование показало, что 23% австралийцев в возрасте 30—59 лет за последние десять лет пересмотрели свои взгляды на карьеру, причем это касается не только «белых воротничков», но и «синих». Наиболее часто дауншифтинг в Австралии встречается среди людей с доходами менее \$30 тыс. в год (27%), чуть реже с доходами \$30—60 тыс. (25,5%), еще реже у тех, чьи доходы превышают \$60 тыс.

Наиболее распространенные способы дауншифтига — это уменьшение количества рабочих часов (29%), менее оплачиваемая и менее ответственная работа (23%), отказ от работы вообще (19%), изменение сферы деятельности (19%). А среди тех, кто уже стал «дауншифтером», 34% полностью довольны своей новой жизнью, а 37% довольны, но сожалеют об уменьшении дохода. Правда, есть еще 16% тех, кто тяжело переживает потерю прежней зарплаты, а также 7%, не удовлетворенных переменами в своей жизни.

По информации интернет-ресурса Hrm.ru





«Как человек „дауншифтер“ выигрывает, поскольку внутренне становится более гармоничным. Но как винтик организационной машины он уже не совсем полноценен»

гда приводит к желаемому результату. Для начала нужно разобраться в себе и своих ценностях, так как переиграть все и вернуться к прежней жизни будет очень сложно. Как считает **Рустам Барноходжаев**, президент компании «ЭКА Консалтинг», важно правильно расставить приоритеты: «Дискомфорт должен быть сильнее, чем опасность дауншифтинга, то есть негативные факторы, связанные с работой, должны все перекрывать. Деньги обычно приходят и уходят, а неудобства остаются».

К выбору в пользу дауншифтинга следует подходить ответственно. По мнению Анны Ивановой, перед этим нужно сделать следующее.

1_Опишите свое нынешнее состояние, испытываете ли вы моральный и материальный дискомфорт. Что происходит на работе, в семье, внутри вас?

2_Опишите свое желаемое состояние — чего вы хотите добиться. Надо создать картинку желательного будущего со всеми элементами — семья, работа, дети, друзья и т. д. Например, вас устраивает зарплата, но не хочется столько времени отдавать работе.

3_Нужно пофантазировать и подумать, что произойдет, если исконое состояние будет достигнуто. Скажем, если у вас уже есть работа с нужным количеством часов и денег, к чему это приведет? Вполне возможно, что эффект будет

позитивным, появится масса новых стимулов. Но иногда бывает наоборот. Например, вы получили менее интенсивную работу с приемлемой зарплатой, связанную с командировками. Вам нравится ездить по два-три раза в месяц в разные города, но у семьи это обстоятельство вызовет резкое неприятие. Речь может идти не только о семье, но и о других значимых для вас людях — друзьях, коллегах и т. д.

4_Корректировка цели. Что предпочтечие и от чего откажаться? Если реакция окружающих будет слишком негативной, придется формулировать другую цель. Но нужно всегда иметь в виду иерархию собственных ценностей. Она влияет на принятие решения, хотя мы не всегда ее осознаем.

5_Достижение цели. Понеце всего сделать обратное планирование — представить, что цели ты уже достиг, и начать раскручивать цепочку предшествующих событий. Например, вы «перемещаетесь» в будущее и определяете, что должны сделать за день до осуществления цели, за месяц, полгода и т. п.

Уйти, чтобы вернуться

Решение стать дауншифтером обычно принимается надолго, если не на всю оставшуюся жизнь. Но если человеку вдруг захочется вернуться обратно, возможно ли это осуществить?

Как-то в Таиланде я встретила одного преуспевающего дизайнера интерьеров. В свое время ему надоело постоянно угождать своим клиентам, и он сбежал от них на край света, купается теперь в океане и предается мыслям о вечном. Раньше для нормального существования ему требовалось как минимум \$3000 в месяц, а теперь на жизнь вполне хватает \$600, которые приносит сданная в аренду квартира в Москве. Но если этот дизайнер рано или поздно захочет вернуться к прежней работе, скорее всего, особых проблем не будет — в творческой среде довольно спокойно относятся к подобным зигзагам. Чего нельзя сказать о бизнес-организациях.

«Вернуться на трек очень тяжело, — считает Григорий Окунь. — Специалиста до сих пор ценили за то, что он был „заточен“ на карьеру, и вдруг в какой-то момент его ценности изменились. После таких перемен он уже не будет стоить прежних денег. Как человек „дауншифтер“, несомненно, выигрывает, поскольку внутренне становится более гармоничным. Но с точки зрения винтика организационной машины он уже не совсем полноценен, как бы потерял „часть своей резьбы“».

Если человек оставил карьеру из-за болезни или по семейным обстоятельствам, у

него еще есть шансы наверстать упущенное. Но если он ушел с высокооплачиваемой работы по идейным соображениям, для работодателя это достаточно опасный сигнал. «Когда у человека нарушаются логика развития карьеры, это заставляет присмотреться к нему более пристально. Кандидат, конечно, может сказать, что это был временный зигзаг, но работодатель наверняка подумает, что таково его настояще лицо», — говорит Григорий Окунь.

Большое значение имеет и то, какой предыдущий опыт имел соискатель до своего ухода «на волю». По словам Рустама Барноходжаева, если стаж составлял семь-десять лет, то к подобным «выходкам» могут отнести более снисходительно. Впрочем, есть профессии, связанные с постоянными новшествами. И если, например, главбух, даже очень опытный, вдруг выпадет из работы на пару лет, то вряд ли его возвращение состоится — слишком многое изменилось за время его отсутствия. В любом случае свое резюме следует составить так, чтобы переход с понижением зарплаты не слишком бросался в глаза. Если же имел место перерыв стажа, нужно логично его объяснить. Тогда, возможно, получится сделать карьеру заново. **СФ**

Семь ключевых вопросов

Их нужно задать себе, чтобы определить свои жизненные приоритеты.

- 1_Что для меня важно в жизни?
- 2_Чем именно это важно для меня?
- 3_На сколько это определяет мою жизнь?
- 4_Каковы мои моральные законы — что я могу делать и чего я никогда не совершу?
- 5_Что будет с моей жизнью, если этих ценностей у меня не будет?
- 6_Чем я готов пожертвовать, чтобы иметь возможность делать (иметь) это?
- 7_Как изменится моя жизнь, если эти ценности будут полностью реализованы?



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЯ

ИНСТИТУТ ТУРИЗМА И
РАЗВИТИЯ РЫНКА

MBA
Master of Business Administration
ГОСТИНИЧНЫЙ И ТУРИСТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС

Тел. (095) 778-15-49
371-74-11

109542, Москва,
Рязанский пр-т, д. 99 (м. Выхино)

Профессиональная переподготовка высшего уровня со специализацией

«ГОСТИНИЧНЫЙ И ТУРИСТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС»

Продолжительность обучения:

2 года(4 семестра)

Форма обучения: очно-заочная (вечерняя)

Стоимость обучения: 7500 у.е.

(за весь период обучения)

Скидки 10% - оплатившим за весь период обучения, корпоративным клиентам, выпускникам ГУУ

Лиц. №0319 от 31.01.2003 г.,
госаккредитация №0891 от 05.05.2003 г.

Как подпісатися на журнал «Секрет фірми»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ

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, сопроводив вашими **полными банковскими реквизитами**. Отправьте по факсу копию платежного поручения

ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подпісатися на журнал «Секрет фірми» 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	792	24
на 9 месяцев	1188	36
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 ИНФОРМАЦІЯ
ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛІЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Извещение

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фірми»

АКБ «Держава» ОАО, г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа сумма

Подписка на журнал «Секрет фірми»

Подпись плательщика

Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фірми»

АКБ «Держава» ОАО, г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа сумма

Подписка на журнал «Секрет фірми»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка
с любого месяца.
Гарантионная доставка



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



ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ



Подписной индекс **17500** в каталогах агентства «Роспечать» и Моспочтамта или **17700** в Объединенном каталоге «Подписка 2004». В каталоге межрегионального агентства подписки (МАП) — индекс **99657**



ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА



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

АДРЕС РЕДАКЦІІ И ИЗДАТЕЛЯ
105077, Москва, Токмаков пер., д.23, стр.1
Телефоны для справок:
прямой (095)267-3768, многоканальный (095)771-6189
Факс (095)771-6185 (круглосуточно)
Адрес электронной почты: podpiska@sf-online.ru
Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить подписку через компании:
EAST VIEW Publications (095) 318-0937, www.eastview.com,
ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, info@periodicals.ru.
ООО «Корпоративная почта» (095) 953-9262, kpp@sovintel.ru

КАБИНЕТ

Рабочая обстановка для бизнеса

64_ В ЗОНЕ РАБОЧЕГО ВНИМАНИЯ // Самый простой способ привязать сотрудника к компьютеру — обеспечить его современной техникой, с которой приятно работать / ТЕХНОЛОГИИ

68_ ШТАТНАЯ ОБСТАНОВКА // Платить «за воздух» в офисе не только накладно, но и вредно для имиджа. Подходить к выбору оперативной мебели надо с учетом требований эргономики и дизайна / ТЕНДЕНЦИИ

72_ УМНАЯ КАНЦЕЛЯРИЯ // Подсчитано, что в месяц на оплату канцтоваров для одного сотрудника уходит в среднем \$48. Специалисты рекомендуют тратить эти деньги с учетом знания рынка, новых технологий и требований моды / ДЕТАЛИ



В ЗОНЕ РАБОЧЕГО ВНИМАНИЯ

Американская лаборатория Sandia ведет разработки по программе Mentor/Pal, цель которой — обеспечить электронный контроль за работником офиса. На компьютеры устанавливают датчики, которые позволяют анализировать мимику, жесты и даже частоту дыхания пользователя. Обработав полученные данные, компьютер сообщит служащему, что тот много разговаривает или долго пьет кофе. Но есть более простой способ привязать сотрудника к компьютеру — обеспечить его современной техникой, с которой приятно работать. — Текст: Игорь Климов

Сегодня объем мирового рынка компьютеров и программного обеспечения достигает \$1,1 трлн. Российский рынок только компьютерного «железа», по оценкам экспертов, превышает \$2,5 млрд.

«Руководители компаний, как правило, не интересуются, какую технику хотят видеть сотрудники на своем рабочем столе,— считает частный HR-консультант и психолог **Алена Орлова**.— А ведь покупка офисных компьютеров может стать важным элементом корпоративной политики, создаст определенный образ компании у сотрудников. Важно понимать, какие цели преследуются. Например, руководство может показать сотрудникам: мы — преуспевающая компания, покупаем самые современные компьютеры. Или же: мы на всем экономим (в том числе и на сотрудниках), потому покупаем старые. В любом случае важно не просто купить те или иные компьютеры, а еще и рассказать сотрудникам, почему сделан именно такой выбор».

Получается, что создать имидж преуспевающей компании попросту невозможно, оснастив оперативный зал старыми ПК. «Почему-то принято считать, что офисный компьютер может быть слабеньким. Но это невер-

но,— говорит директор по продажам компании «С-дом» **Павел Кащен**.— Дело в том, что сейчас компьютерная техника быстро устаревает. А если покупать „вчерашний день”, то завтра под него не подберешь ни программного обеспечения, ни периферийных устройств. Обмениваться информацией с партнерами станет трудно... К тому же известно, что одна морально устаревшая машина в системе тормозит работу всей системы».

Системный подход

Существуют минимальные требования для компьютеров офисного зала. Нельзя ставить сотрудникам машины на базе процессоров Pentium III (а тем более Pentium II) — на таких машинах многие современные программы будут «подвисать». Чтобы работник ощущал заботу руководства и ценил свое место работы, техника должна быть самая современная: компьютер на базе Pentium IV с мощной «начинкой».

Специалисты не рекомендуют ставить на офисную машину процессоры AMD (ни Duron, ни Athlon). Хотя они в полтора-два раза дешевле, чем Pentium, зато сильно нагреваются, а для оперативного зала это серьезная проблема.

И не исключено, что экономия на процессорах в дальнейшем обернется для организации весомыми расходами на модернизацию системы кондиционирования.

Сложнее выбор между Intel Celeron и Intel Pentium. Celeron в среднем почти в полтора раза дешевле Pentium: например, процессор Celeron 2800 МГц стоит \$120–130, а Pentium IV 2800 МГц — от \$170. Вообще, многие специалисты признают, что по соотношению «цена–качество» преимущество у Intel

Celeron. «Но Celeron — урезанный процессор,— говорит консультант отдела информации и технического сопровождения программы „Государственные жилищные сертификаты” Госстроя России **Дмитрий Кононов**.— Его кэш-память вдвое меньше, чем у Pentium, и медленнее системная шина. Для нашего офиса я стараюсь все-таки закупить полную версию. Однако приобретал и несколько компьютеров на базе Celeron, когда был ограничен в финансах, а машины были нужны».

Материнскую плату надо также выбирать от известного производителя. Наиболее популярны сегодня платы фирм Intel, Asustek, Gigabyte, MSI и ECS. Стоят они \$60–180 (зависит от коли-

чества портов, наличия и качества встроенных видео- и звуковой карт). Встроенные карты не- сколько слабее тех, что монтируются отдельно, но обычно их возможностей вполне достаточно для офисных нужд. Нехватка мощности у видеокарты можно ощутить лишь при работе с цифровыми изображениями. Самая современная видеокарта может стоить до \$500, однако средняя цена — около \$100.

Еще один важный вопрос — объем оперативной памяти. Ее должно хватать для работы современной операционной системы (в офисах сейчас обычно ставят Windows NT или XP). Для этих ОС желательно иметь не менее 128 Мб памяти, а лучше 256 Мб. Больше оперативной памяти (например, 512 Мб) может понадобиться только дизайнерам или художникам, работающим с цифровыми изображениями. Чип объемом 256 Мб (формата DDR) стоит порядка \$40–50.

Выбор жесткого диска не составит труда. Производителей всего пять: Seagate, Western Digital, Samsung, Maxtor и Hitachi. Качество их изделий примерно одинаково. Цена тоже — \$50–60 за 40 Гб. Диски большего объема в офисе, скорее всего, не нужны, хотя сего-

дня производятся диски объемом до 250 Гб (около \$200).

В результате общая стоимость одного системного блока для оперативного зала колеблется от \$600 до \$1100.

Периферийные решения

На мониторах для сотрудников лучше не экономить. Жидкокристаллические (ЖК) мониторы в полтора-два раза дороже традиционных с электронно-лучевой трубкой (ЭЛТ). Однако ЖК-дисплеи занимают на столе гораздо меньше места, что делает работу сотрудника более комфортной. Лучшими по соотношению цены и качества, по мнению Дмитрия Кононова, сегодня считаются ЭЛТ-мониторы Mitsubishi или Samsung (с трубкой Mitsubishi). Цена стандартного для современного офиса 17-дюймового монитора Samsung — \$150–200. Аналогич-

ный по диагонали ЖК-монитор того же производителя будет стоить примерно \$400.

Совершенно необходим для работы на компьютере в офисе источник бесперебойного питания. В случае отключения электропитания «бесперебойник» защитит данные: позволит аккуратно выключить компьютер или даже продолжать работу на нем (в самых современных моделях стоят аккумуляторы, обеспечивающие автономную работу ПК на протяжении нескольких часов). Цена источника бесперебойного питания на одну машину — от \$60.

От качества компьютерной мыши напрямую зависит работоспособность сотрудника. «Шариковая» не годится для офиса хотя бы потому, что быстро загрязняется и требует постоянной чистки. Совсем другое дело — оптическая, она практически не засоряется и отлично «бегает» даже по не-

ВСЕ ВКЛЮЧЕНО

Телефон — необходимый атрибут работника офиса. «Наибольшей популярностью в офисах России сегодня пользуются аппараты Panasonic, — говорит вице-президент компании „Интер-Тел“ Александр Мещанинов. — Они считаются наиболее надежными и стоят \$30–50. Спросом также пользуются телефоны Siemens».

Офисный телефон, по мнению Александра Мещанинова, должен непременно иметь индикатор номера и громкую связь (speakerphone). Скорее всего, излишеством будут в оперативном зале телефоны с современными touch screen (не обычные, а сенсорные клавиши). Добавление touch screen повышает цену аппарата примерно на \$15–20.

Сотрудникам, которым в течение рабочего дня приходится постоянно передвигаться по офису, необходим радиотелефон. Наиболее продвинутая в этой области разработка — беспроводная гарнитура hand free (наушник с микрофоном). Аппарат с гарнитурой hand free стоит \$70–100.

Можно воспользоваться и услугами IP-телефонии (аппараты подключаются как компьютер к сети). IP-телефоны возникли всего несколько лет назад и пока не получили широкого распространения. Для городских звонков пользоваться такой связью достаточно дорого. Но если у фирмы большое количество офисов в других городах и сотрудникам приходится постоянно совершать международные звонки, то IP-телефония сэкономит средства. Первыми фирмами, начавшими изготавливать IP-телефоны, были Cisco и 3Com. До сих пор они остаются одними из лидеров в этой области. Стоимость аппарата, позволяющего звонить через интернет, начинается от \$200.

МИР ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ

К Вашим услугам бесплатно:

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

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

КРУПНЕЙШИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ
И ПОСТАВЩИК ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ



ФЕЛИКС®

12 ЛЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

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



REUTERS

достаточно ровной поверхности. Вслед за компанией Logitech оптические мыши стали производить Genius, Cherry, Microsoft, Mitsumi. Цена — \$7–70. Самые дорогие мыши имеют несколько программируемых кнопок, благодаря которым одним нажатием можно выполнять наиболее часто используемые команды: открывать страницы, перемещаться между активными приложениями и т. п. Например, у модели Mouse Genius NetScroll + Superior Wireless десять таких кнопок (цена — \$45).

Еще лучше, если мышь беспроводная. Такая радиоуправляемая мышь требует трансивера (приемника) и подсоединяется к компьютеру через USB-порт. Беспроводная мышь с трансивером стоит \$25–100. Цена на прямую зависит не только от дальности действия и количества кнопок, но и от вместимости трансивера — сколько устройств, кроме мыши, могут к нему подключаться.

В исследовательском центре IBM Almaden Research Center уже

разработана новая модификация компьютерной мыши, которая анализирует эмоционально-физическое состояние человека. Когда пользователь кладет на нее руку, мышь определяет, насколько он взволнован, и включает успокаивающий звук шумящего водопада. Внутри такой мыши установлены датчики, измеряющие пульс, температуру, дрожание руки. Правда, пока новинка не запущена в массовое производство.

Через один трансивер с мышью можно включить беспроводную клавиатуру (их чаще всего и продают вместе). Радиоуправляемая клавиатура стоит \$20–50. Основные производители те же, что и у компьютерных мышей. На самых передовых образцах предусмотрены клавиши для запуска программ (Word, Excel, PowerPoint).

Офис без границ

Впрочем, необходимость оснащения оперативного зала офиса в ближайшие десятилетия мо-

жет вовсе исчезнуть. Дело в том, что в Европе постоянно возрастает количество служащих, не посещающих офисы, а работающих через интернет. По данным европейских аналитиков рынка труда, сейчас в Европе дистанционно трудятся около 9 млн человек. Однако уже к 2010 году их количество должно вырасти до 27 млн. При этом 3 млн интернет-надомников будут числиться в штате компаний и учреждений, еще почти столько же (2,9 млн) будут работать внештатно. Правда, целых 14 млн человек будут совмещать работу дома и в офисе (сейчас таких всего 3,8 млн).

Для них пока придется организовывать оперативные залы.

При этом все большей популярностью пользуется технология беспроводной передачи данных Wi-Fi (Wireless Fidelity, дословно «привязанность без проводов»). «Будущее офисной компьютерной техники за мобильными решениями,—

утверждает product-manager компании „Белый ветер” Егор Савчук.— Сейчас это решения на базе Wi-Fi. Технологии беспроводных сетей значительно оптимизируют работу компаний. Упрощается взаимодействие персонала с офисным оборудованием. Сотрудники получают возможность работать в корпоративной сети в офисе, дома и в поездках. Беспроводной доступ позволяет просматривать электронную почту в ожидании встречи, проверять текущие результаты деятельности компаний, дает возможность представить все необходимые данные партнерам на совещании».

Как правило, технологию Wi-Fi сегодня применяют в ноутбуках и карманных компьютерах. Благодаря этому сотрудник, уехавший в командировку, может выйти в сеть через специально предназначенные места (хот-споты). В Европе хот-споты в аэропортах, гостиницах и даже барах — уже обычное явление. **СФ**

ОБЕДЕННЫЙ ПЕРЕРЫВ

Аппарат, продающий кофе в офисе, — не роскошь, а возможность заставить сотрудников активнее работать. Помимо кофе торговые машины могут наливать чай, какао, бульон, а также предлагать бутерброды, шоколадки, салаты и прохладительные напитки.

Сегодня в России насыщение торговыми аппаратами весьма незначительно. По данным компании «Формтрейд», продающей такие машины, в нашей стране на один торговый аппарат приходится примерно 10 тыс. человек, в то время как во Франции, Великобритании, Италии — 100–120 человек, а в США — 40 человек. Около 60% всех торговых аппаратов в мире продают горячие напитки.

Среди производителей оборудования популярны такие компании, как Vendo и Rheavendors. Стоит торговый аппарат \$4–6 тыс. (аппараты по продаже горячих напитков дешевле, чем те, что продают штучный товар). Машина может окупиться уже через год, а средний срок службы аппаратов составляет десять и более лет.

Впрочем, можно обеспечить сотрудников горячими (а заодно и холодными) напитками и без больших капиталовложений. Современные аппараты чистой воды могут заменить и электрочайник, и холодильник, то есть нагревают или охлаждают воду до определенной температуры. К тому же они умеют газировать и даже озонировать воду. Стоит такая современная машина около \$300–400. Агрегат, только охлаждающий воду, обойдется на \$50 дешевле. Самые же простые аппараты, которые только наливают воду из бутылки, не меняя ее температуру, продаются по \$60–70. На российском рынке распространены аппараты чистой воды Bio Family, Angel, Alps. Фирмы, продающие воду в бутылках, могут такой агрегат и даром установить при условии определенного объема закупки воды. Крупнейшие поставщики воды — Nestle («Чистая вода»), «Берегиня», «Святой источник», «Королевская вода». Стоит 19-литровая бутыль 70–150 рублей (залоговая стоимость самой пластиковой тары — около 200 рублей).

Все
успешные люди
делают это.

ШТАТНАЯ ОБСТАНОВКА

Платить «за воздух» в офисе не только накладно, но и вредно для имиджа. Если в офисном здании класса «А» разница между используемой и арендуемой площадями (так называемый фактор потерь) окажется больше 12%, то, по мнению экспертов, это даст повод усомниться в «классности» офиса. В «потери» может быть списано еще больше пространства, если подойти к выбору оперативной мебели без учета требований эргономики и дизайна. — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА



Любой офис делится на две части — так называемые фронт-офис и бэк-офис. Фронт-офис служит для представительских целей — здесь общаются с клиентами. Здесь же, как правило, находятся приемная, секретариат, кабинеты первых лиц и переговорные комнаты. Посетитель, приходящий в компанию, попадает именно сюда. Однако основной частью офиса считается бэк-

офис — именно здесь размещаются подразделения компании, и именно для этой зоны предназначена оперативная мебель.

Разные задачи предполагают разные подходы к проектировке этих зон. Фронт-офис проектируется с учетом постоянного движения и перемещения работников и посетителей, а бэк-офис — с учетом сосредоточенной работы сотрудников с документами.

Но руководители компаний иногда по-своему трактуют различия в подходах. «Так как бэк-офис, как правило, скрыт от посторонних глаз, то и мебель туда выбирают подешевле и попроще, и сотрудники сажают побольше. И столы им выбирают поменьше, чтобы все поместились», — отмечает директор по развитию ДОК-17 Елена Никологорская. Но мало кто из руководства задумывается, что благодаря правильной организации персональных рабочих мест в бэк-офисе можно повысить эффективность работы каждого сотрудника.

Оперативный расчет

Правильная организация — это прежде всего соотношение площади помещения и количества работающих в нем людей. Согласно исследованиям компании «Юнитекс», в идеале на одного сотрудника должно приходиться от 10 до 12 кв. м (расчет включает площадь стола, пространство для систем хранения документов и проходы). Это значит, что для отдела, состоящего из восьми-девяти человек, требуется помещение площадью 100 кв. м. Понятно, что далеко не все работодатели имеют такую возможность. Да и планировка офисных зданий часто не предполагает наличия

таких просторных помещений. Ведь в большинстве зданий, построенных в советское время, площадь комнат составляет около 20 кв. м, так что работодатель нередко сталкивается с необходимостью втиснуть в них шесть-восемь рабочих мест.

Работодатель, арендующий офис со свободной планировкой, не зависит от предпочтений советских архитекторов. У него не связаны руки, и он может распланировать офис в соответствии с собственными потребностями, ориентируясь на расчеты специалистов. А расчет не так уж и сложен. По словам Елены Никологорской, метраж для одного среднего рабочего места сотрудника, проводящего 50–70% времени за компьютером, составляет приблизительно 3,5 кв. м (с учетом проходов). Из них 2,5 кв. м занимает поверхность эргономичного криволинейного офисного стола, длина которого составляет 140 см, а ширина — 75 см. «Эта цифра может варьироваться в зависимости от различных параметров», — объясняет Елена Никологорская. — Большое количество бумажных рабочих документов — например, на столе у бухгалтера — требует увеличения рабочей поверхности стола. Однако использование плоских жидкок-

криスタллических мониторов или ноутбуков дает возможность сократить ширину стола, что позволяет сократить площадь одного рабочего места почти на 30%.

При таком расчете при создании, к примеру, бэк-офиса на десять человек для расположения одних лишь рабочих мест понадобится площадь как минимум 36 кв. м. К этому показателю надо прибавить еще 4 кв. м для размещения шкафов и 7 кв. м для устройства внутренней переговорной зоны. В общей сложности площадь офиса должна составить как минимум 47–50 кв. м.

Впрочем, распланировать рабочее пространство «с умом» — только полдела. Качество работы сотрудника напрямую зависит от того, насколько удобно он себя чувствует на рабочем месте. А это прежде всего зависит от комплектации. Стандартная

рабочая комплектация имеет множество вариаций: от безыскусной канторской композиции «стол и стул» до полноценной рабочей станции, именуемой в ассортиментных листах западных производителей «мини-офисом».

На практике работодатели выбирают рабочие места, ориентируясь на свой вкус и кошелек. Однако специалисты рекомендуют обращать внимание и на нематериальные ориентиры. Так, не стоит сбрасывать со счетов тот факт, что комфортное рабочее место сегодня рассматривается в качестве поощрительного бонуса. Формула расчета такого бонуса проста: стоимость рабочего места сотрудника в идеале должна быть эквивалентна его зарплате. То есть рабочее место кладовщика с окладом \$400 должно отличаться от рабочего места бухгалтера, спе-

циализирующегося на налогах, с зарплатой \$1200.

От стола до мини-офиса

Стоимость рабочего места определяется количеством элементов и эргономических «наворотов».

Чем их больше — тем оно дороже. Самый простой и недорогой вариант — это обычный однотумбовый канторский стол размером 120 х 80 х 75 см, дополненный стулом на колесиках. Цена такого «бюджетного» набора не превысит 2500 руб. С точки зрения эргономики и организации рабочего пространства такие композиции находятся дальше всего от идеала.

Прямоугольные столы уже давно признаны неэргономичными: так называемая зона охвата сидящего за таким столом человека ограничивается всего 35–40 см, а до остального пространства он попросту не дотягива-

ется. Из таких столов к тому же невозможно создавать криволинейные планировочные композиции, если того потребует конфигурация помещения. Да и варианты их расстановки весьма ограничены. Тем не менее на рынке существует устойчивый спрос на такие композиции. «Дешевизна — далеко не единственное объяснение спроса на эти простые композиции,— объясняет архитектор **Оксана Андреева**.— За прямоугольные столы сажают людей, которые мало времени проводят за компьютером — складских специалистов, офис-менеджеров или же специалистов, которые 50% рабочего времени работают „в полях“. Их также устанавливают в залах бэк-офиса, где имеется поток клиентов „с улицы“ (например, в страховых компаниях или салонах сотовой связи).»

ВЫГОДНАЯ И ОПЕРАТИВНАЯ

Мебель для рядовых служащих — «золотая жила» для производителей: в структуре продаж офисной мебели она занимает лидирующее положение. Согласно оценке самих участников рынка, на ее долю приходится около 50–60% всех продаж. (Мебель для руководителей и менеджеров среднего звена управления занимает 30–35% продаж, VIP-мебель, предназначенная для обустройства кабинетов президентов и гендиректоров, — 10–15%). Если учесть, что общий объем рынка офисной мебели, согласно оценкам экспертов, превышает \$200 млн, то несложно подсчитать, что каждый год канторских столов, стульев и шкафов продается не менее чем на \$100 млн. И этот рынок будет расти, по прогнозам аналитиков, на 12% ежегодно. И, что важно, главным образом за счет отечественных производителей. Между тем еще в середине 1990-х годов трудно было представить себе офис, полностью обставленный российской мебелью, если только это не были выдавшие виды столы и стулья из бывших министерских помещений или НИИ. Офисы различных ТОО и «официальных представительств» заполнялись мебелью из Италии, Германии, Финляндии, Польши, Чехии и даже Южной Кореи. Казалось, так будет всегда: на компании, пытающиеся организовать собственное производство на российских деревообрабатывающих комбинатах (ДОК), смотрели скептически. Кризис 1998 года изменил это представление, и в выигрыше оказались те, кто развивал собственное производство.

Немало мелких фирм, входящих сегодня в число 700 участников рынка, поднялись именно на волне кризиса, сделав ставку на местное производство. За ними даже закрепилось название — компании «новой волны». Тенденция к импортозамещению привела к тому, что сегодня почти все ведущие игроки на рынке офисной мебели представляют не только крупнейшие западные марки, но и предлагают модельные ряды офисной мебели, разработанные и произведенные в России. Например, в ассортиментный ряд компаний «Юнитекс» входят модели немецкой марки Dauphin, итальянских Mar Mobili и ABF и одновременно модели, произведенные на ЗАО «Стопресс» в подмосковном Пушкине. Другой крупный игрок — ТПК «Феликс» — предлагает европейскую мебель и продукцию собственного производства, изготовленную на двух фабриках и ДОКе «Жарковский».



КРЕСЛА для офисной жизни



Оптово-розничные
офисы продаж:

Москва:
(095) 7-800-800
(095) 7-805-130

С-Петербург:
(812) 303-83-93

Екатеринбург:
(3432) 79-32-10
(3432) 79-32-12



www.kresla.ru

ТОЧКА ЗРЕНИЯ

Старший менеджер отдела маркетинга компании «Камбию»

Александр ЯШИН:

— Интересно, что в каждом крупном российском регионе есть собственный взгляд на то, как должен выглядеть «продвинутый» офис. В Дальневосточном регионе, где располагаются офисы нефтегазовых компаний, принято обставлять офисы мебелью, произведенной в США, Японии, Южной Корее. Особым спросом там пользуется мебель из пластика с разными видами покрытия и с использованием новых технологий, например мебель с прорезиненной кромкой. В Центральном регионе, в который входит и Москва, в основном ориентируются на итальянский дизайн, выбирая модели с цветными элементами и деталями из стекла и перфорированного алюминия. А вот в Северо-Западном регионе поклоняются скандинавскому дизайну, предпочитая обставлять бэк-офисы мебелью с натуральной расцветкой.

Прямоугольному столу можно добавить эргономичности за счет комплектации навесной полкой, надстройкой, стеллажом и брифинг-приставкой к столу. Однако в таком случае стоимость рабочего места поднимается в полтора-два раза.

К более «сложносочиненной» мебели относятся столы эргономичной формы, снабженные функциональными аксессуарами, а также кресла с регулировкой высоты и глубины сиденья. Эти наборы находятся в среднем ценовом сегменте оперативной мебели, и цена на них зависит от материалов, из которых они сделаны, а также степени их функциональности. «Стоимость рабочего места для рядового сотрудника составляет приблизительно \$250–300», — говорит коммерческий директор ТПК «Феликс» **Вадим Кузнецов**. — Оптимальная цена мебели „средней руки”, дополненной различными функциональными элементами, \$600–650, но есть и более дорогие модели».

От своих собратьев эта мебель отличается разнообразным дизайном. В эту линейку, например, входит рабочее место, состоящее из основного и малого стола. Малый стол обычно снабжается выдвижной полкой для клавиатуры и играет роль компьютерного стола, большой же стол предназначен для работы с документами. В эту же группу входит и комбинированный рабочий стол с выдвижной плоскостью для клавиатуры и нижней полкой для системного блока. «Эти столы предназначены для сотрудников, которые массу времени посвящают изучению деловых бумаг и столько же времени тратят на работу за монитором. Такие столы удобны для проектировщиков и бухгалтеров», — рассказывает Оксана Андреева.

Еще один пример мебели среднего ценового сегмента — криволинейный зеркально-симметричный стол. С помощью таких зеркально-симметричных столов — правых и левых — очень

удобно организовывать офисные пространства по принципу open . Форма столешницы выбиралась на основе анализа наиболее продаваемых зарубежных серий. Эти столы, как правило, снабжаются подставками под системный блок и монитор, освобождающими дополнительное пространство на столе. Криволинейные столы особенно часто используются в офисах, где сотрудники занимаются выработкой коллективных решений. Из столов собираются так называемые «острова» из четырех или даже шести рабочих мест. «Острова, как правило, устанавливаются в центре рабочих комнат или „разносятся“ по углам», — говорит Оксана Андреева.

Основное отличие рабочего места, принадлежащего к высшему ценовому сегменту, от его собрата из среднего сегмента — это присутствие всевозможных функциональных аксессуаров. Чем их больше — тем престижней рабочее место и значительнее персона, занимающая его. Подчас место начальника отдела, сидящего в общем операционном зале, можно опознать лишь по надставке-органайзеру и подставке под телефон. Стоимость подобных рабочих мест начинается в районе \$600 и может доходить до \$1500. «Эти рабочие места прежде всего предназначены для высокоплачиваемых специалистов — консультантов, менеджеров по продажам, финансистов», — говорит Оксана Андреева.

Как правило, дополнением таких рабочих мест служат перегородки, визуально отделяющие сотрудников друг от друга. Эти перегородки весьма полезны. «К ним

можно прикрепить лотки для мелочей и бумаг, светильники, магнитные панели, держатели для CD-дисков, а также навесные полки и шкафчики с жалюзийными дверцами, которые не занимают полезной площади, поскольку при открытии поднимаются гармошкой вверх», — рекомендует Вадим Кузнецов.

Рабочие тумбы, которыми снабжается «продвинутая» оперативная мебель, также имеют свои особенности. «В таких тумбах часто монтируется устройство для подвесных файлов. А в верхнем ящике все чаще встречается уже встроенный органайзер для удобного хранения канцтоваров», — объясняет Елена Николаевская. В число таких аксессуаров входят, к примеру, планка для крепления бумаг или подставка-пюпитр, а также лотки для почты, которые крепятся один на другой, экономя тем самым место на рабочей поверхности.

Одним из самых полезных элементов, организующих пространство на столе, можно назвать надставку-органайзер. Она представляет собой перекладину на двух кронштейнах, которые крепятся к столу. На перекладину, в свою очередь, монтируется уйма полезных приспособлений — подставка для CD, лотки для документов, подставки для ручек, календарь. Поверхность стола при этом остается открытой. «Все эти элементы — настоящие делопроизводители, которые буквально берут на себя часть вашей работы по организации делопроизводства и тем самым служат серьезным подспорьем», — резюмирует Оксана Андреева. ☎

ПРО СТУЛ

Обычный офисный стул, предназначенный для рядового бухгалтера, оказывается, тоже может быть произведением искусства. Его выставляют в музеях, за его разработку берутся именитые дизайнеры. Однако так было не всегда. С момента запуска промышленного производства стульев в фаворе у дизайнеров всегда находился его старший брат — стул, предназначенный для жилых интерьеров. А до создания достойного стула для персонала многочисленных контор у них просто не доходили руки. Ситуация изменилась в середине 50-х годов прошлого века, когда на эту нишу обратили внимание немецкие производители. Дальше больше: научно-техническая революция, расцвет которой пришелся на конец 1960-х — начало 1970-х, подогрела интерес к офисному стулу у дизайнеров из других стран.

Именно в 1970-е годы был запущен в производство прародитель современного офисного врачающегося и регулирующегося стула на колесиках. Вернее, их было целых три: Persona, Figura и Imago. Эти стулья были разработаны знаменитым итальянским дизайнером Марио Беллинини в соавторстве с немецким коллегой Дитером Тилем. Выпуском новых моделей занялась известная немецкая компания Vitra. Новинки были буквально напичканы всевозможными механизмами: специальный контроллер массы регулировал уровень сидения, съемный ремень перетягивал спинку стула в поясничной части. Эти стулья были признаны «классикой жанра» и вошли в коллекцию Design Vitra Museum, экспонаты которого служат наглядными пособиями для дизайнеров всего мира.

«НОВАЯ МОДЕЛЬ РАБОЧЕГО МЕСТА СОЗДАЕТСЯ ЗА ТРИ-ПЯТЬ МЕСЯЦЕВ»

«Сегодня конкурентная борьба заставляет не просто копировать зарубежные образцы, а искать и создавать собственные дизайнерские ноу-хау», — говорит коммерческий директор компании «Юнитекс» Алексей Вышкварко. Он уверен, что в России сложился особый стиль в дизайне оперативной мебели. — Текст: Жанна Локоткова

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Как конструируется новая модель рабочего места? Что служит ориентиром для проектировщиков?

АЛЕКСЕЙ ВЫШКВАРКО: При проектировании учитываются самые разные факторы: назначение мебели, ориентировочная ценовая ниша, в которую она попадет. От последнего фактора, например, зависит выбор материалов и технологий. Безусловно, учитываются антропометрические показатели человека, поскольку мебель должна быть удобной. Например, поверхность рабочего письменного стола должна находиться на высоте 720–760 мм, что удобно для большинства взрослых людей.

Углам столешниц часто придают загнутую форму — это уменьшает фактор травматизма в бурной офисной жизни. При проектировании мебели для офиса учитываются и размеры предметов, которыми пользуется человек. Например, расстояние между полками в шкафу для документов должно соответствовать размерам стандартных папок, размещаемых вертикально. Ящики в тумбах должны иметь размеры, позволяющие хранить там документы формата А4. А при проектировании компьютерных столов для кабинетов и домашних офисов учитываются геометрические параметры компьютера — монитора, системного блока и принтера.

СФ: Стул — это признанный знак, по которому определяется почерк дизайнера. Можно ли изобрести, скажем, радикально новый офисный стул?

АВ: Создать что-либо радикально новое не позволит конструкция опорно-двигательного аппарата человека. Таким «экстремальным» изделием будет просто неудобно пользоваться. В принципе превратить офисный стул в подобие анатомического кресла с большим количеством

вом регулировок, поясничным упором с изменяемой пневматикой и т. п. с технической точки зрения вполне возможно. Но есть ли в этом необходимость? Ведь себестоимость такой «игрушки» будет несоразмерно высока.

СФ: С какими материалами сегодня работают?

АВ: Очень удобны и практичны элементы из металла — разнообразные по форме и размеру опоры, экраны, элементы перегородок и т. д. Пользуются спросом перегородки с использованием цветного пластика, панели различных конфигураций и расцветок из МДФ. В последних разработках встречаются элементы из закаленного стекла. В любом случае рабочее место должно быть комфортным и функциональным, поэтому применяемые материалы обязаны быть неагрессивными по отношению к здоровью человека, приятными на ощупь и окрашенными в цвета, вызывающие позитивные эмоции.

СФ: В Центральном регионе очень популярен итальянский дизайн офисной мебели. Как вы можете объяснить этот факт?

АВ: Италия, как известно, обладает очень развитой мебельной промышленностью, и итальянская дизайнерская школа очень сильна. Еще со временем бывшего СССР наши страны тесно сотрудничали (стоит вспомнить, например, построенный с участием итальянцев в 60-е годы прошлого века автомобильный гигант на Волге). В 90-е годы итальянские компании заняли активную позицию на нашем рынке. Появление собственных производств только подтвердило степень их влияния.

Первые модели, выпущенные на российских предприятиях, были сделаны по образу и подобию итальянской офисной мебели. Со временем, конечно, у нас появился собственный стиль, однако по

кривой продаж все равно прослеживается влияние итальянского дизайна, в числе особенностей которого я бы назвал живость форм, щедрые цвета в отделке и смелые линии. Возможно, именно эти черты пришли по вкусу нашим соотечественникам.

СФ: А как вы можете охарактеризовать отечественный дизайн?

АВ: Россия за последние годы, безусловно, воспитала поколение талантливых, ярких дизайнеров. В ушедшую эпоху тотального дефицита большой необходимости в этих специалистах не было. Сейчас же конкурентная борьба заставляет не просто копировать зарубежные образцы (доступные в том числе и для конкурентов), а искать и создавать собственные дизайнерские ноу-хау. Пример российского подхода — использование в отделке кромок столешниц искусственного камня и полупрозрачных пластиков. Возможно, наша дизайнерская школа пойдет по пути мировых тенденций в сторону биодизайна, вдохновением для которого служат биологические формы и структуры. Что же касается отделки, то для нас характерны арочные элементы и неброские расцветки, имитирующие натуральное дерево.

СФ: Каков ваш прогноз на ближайшее будущее в области дизайна оперативной мебели?

АВ: На производстве продолжится внедрение новых материалов. Ассортимент будет пополняться новыми эргономичными позициями. Рабочее место приобретет компактность, необходимые элементы интерьера разместятся по вертикали. Подтверждением этому служит прогрессивное развитие мебели-трансформера, позволяющей в ограниченном пространстве создать большое количество изменяемых функциональных зон. **СФ**

УМНАЯ КАНЦЕЛЯРИЯ

Подсчитано, что в месяц на оплату канцтоваров для одного сотрудника уходит в среднем \$48. Специалисты рекомендуют тратить эти деньги с учетом знания рынка, новых технологий и требований моды.

—Текст: Жанна ЛОКОТКОВА

Промежуточный сегмент

Существует легенда о личном секретаре Керенского, которая, придя на работу на следующий день после революции, была глубоко оскорблена беспорядком на его рабочем месте. Однако премьера Временного правительства можно простить — у него не было современных канцелярских принадлежностей, которые помогли бы ему упорядочить работу даже в условиях жесткого цейтнота.

Сегодня на российском рынке канцтоваров есть из чего выбирать. Его объем составляет порядка \$230 млн, и работает на нем свыше трех тысяч участников. В число ключевых компаний-дистрибуторов, по оценке группы «Комкон», входят «Комус», «Офис-премьер», «Пробюро», «Фарм» и «Регент». На долю крупных игроков приходится около

половины рынка. Остальные 50% рынка принадлежат небольшим компаниям. Их оборот не слишком велик: только в столице корпоративными продажами занимаются 400 компаний, и лишь четверть из них, как утверждается в обзоре канцелярского рынка, сделанным агентством «Росбизнесконсалтинг», имеет оборот свыше \$100 тыс. в месяц. Отрасль в целом оценивается как весьма перспективная — по прогнозам, ее рост в этом году составит от 20% до 40%. В общих объемах продаж канцтоваров, по информации РБК, на долю

офисных принадлежностей приходится более 60%.

Весь рынок канцелярских товаров специалисты делят на три сегмента: верхний, эконом-сегмент и низший. Верхний сегмент занимают товары из Западной Европы (в основном Германии и Франции) и США. В последнее время эта ниша пополнилась и японскими производителями. Промежуточная ниша — «эконом-сегмент» — представлена продукцией из Восточной Европы (Чехии, Польши и Венгрии). Сюда же входят и товары российских производителей, активизировав-

около 50% эконом-сегмента) в основном представлены бумажно-беловой продукцией. В эту категорию входит писчая бумага, всевозможные бланки, блокноты. По оценкам экспертов, российские производители в этом сегменте добились успехов: бумага потребительских форматов, выпущенная ими, не уступает импортной. Так, компании Xerox и Canon дали свое разрешение на использование российской бумаги в своей технике.

Маркетинговое исследование, проведенное поставщиками, показывает, что в среднем

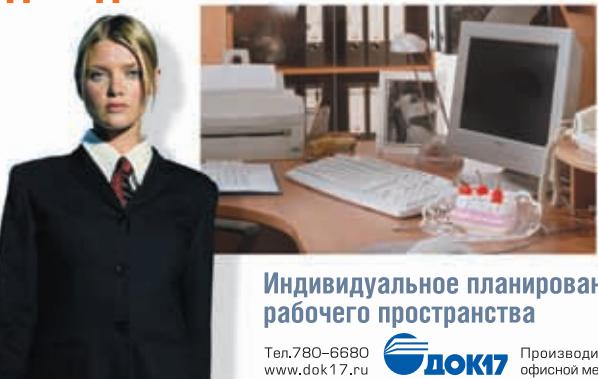
Клейкие листки азиатского производства — одноразовые, быстро приходят в негодность. Европейскую же продукцию можно приклеивать многократно и на любую поверхность

шихся после кризиса 1998 года. Низший сегмент представлен товарами из Юго-Восточной Азии — преимущественно из Китая и Тайваня (тайваньская продукция, кстати, считается более качественной). При этом основная доля рынка принадлежит товарам из промежуточной ниши. Согласно исследованиям Ассоциации поставщиков канцелярских товаров (АПКаТ), структура рынка выглядит следующим образом: верхний сегмент занимает 25%, эконом-сегмент — 60%, низший — 15%.

Канцтовары отечественного производства (они занимают

траты работодателя на канцтовары, предназначенные для одного сотрудника, составляют \$2 на один рабочий день. В сумму включены затраты на бумагу, дискецы, папки, скрепшиватели, блокноты, ножницы, степлеры (в расчет не вошла стоимость картриджа для принтера). Так что рассчитывать бюджет на канцтовары стоит, ориентируясь на эту сумму. Пополнение запасов может вестись как еженедельно, так и ежеквартально — в зависимости от штата компании и наличия у нее склада для офисных принадлежностей. Проще всего встать на корпоративное обслу-

ЕСТЬ МЕСТО ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ



Индивидуальное планирование рабочего пространства

Тел. 780-6680
www.dok17.ru

Производитель
офисной мебели

живание к компаниям-поставщикам: в этом случае не придется тратиться на транспорт (поставщик обычно сам занимается доставкой), а кроме того, можно рассчитывать на скидки, которые иногда достигают 20–25%.

Безбумажный офис

Всевозможные папки, стикеры, подставки, копиholderы и карточки сегодня не только исполняют свои непосредственные обязанности, но и способствуют более продуктивной работе. «Сегодня набирает обороты концепция „полезный стол”, — объясняет старший менеджер отдела маркетинга компании „Камбио” Александр Яшин. — Документооборот, система хранения документации и подбор канцтоваров выстраиваются таким образом, чтобы как можно меньше полезных бумаг хранилось в шкафах и как можно больше документации находилось в прямом смысле у сотрудника под рукой. При этом канцтовары должны облегчать работу с документами».

Эта точка зрения на организацию работы лежит в русле управленческой технологии «безбумажный офис», которую берет на вооружение все большее число компаний. Суть этой технологии состоит в уменьшении доли «бумажного» документооборота в структуре делопроизводства компаний и частичной замены его на электронный (внутренние приказы и другие документы, к примеру, могут рассыпаться по электронной почте, передаваться на дисках или вывешиваться на внутреннем корпоративном сайте). Подстраиваясь под изменения, компании-производители разработали новые линейки компьютерных аксессуаров для хранения и сортировки электронных носителей — стойки для компакт-дисков и дискет, лотки, боксы и футляры. Такие линейки есть в ассортименте и у отечественных, и у западных производителей офисной мебели.

«Технологичная» канцелярия, связанная с документооборотом, тоже родом из Европы, — говорит генеральный директор компании

„Канцтренд“ Ольга Васильева. — Производители из Юго-Восточной Азии тщательно отслеживают свежие тенденции и делают что-то похожее, однако им удается скопировать внешнюю форму, а вот „продвинутых“ идей и качества у них поменьше». Иногда технологии с разных конти-

ров. Папки, как и бумага или компакт-диски, относятся к расходным материалам, поэтому их запасы надо пополнять регулярно.

Что же касается дизайна канцтоваров, то здесь на рынке соседствуют две противоположные тенденции. Первая — мода на полупрозрачные голубовато-

назвать азиатских производителей — они предпочитают кричащие цвета от ярко-желтого до фиолетового.

«Общее место», которое примиряет эти позиции, — мода на прозрачность. Модные папки, наборы для хранения бумаг, скрощиватели и бювары сегодня вы-

Объем российского рынка канцтоваров сегодня составляет порядка \$230 млн, и работает на нем свыше трех тысяч участников

нентов вступают в негласное соревнование. Так, именно европейские разработчики первыми подали идею создать автоматический карандаш, укомплектованный одновременно и грифелем, и стержнем с пастой. Зато азиатские производители смогли дополнить эту идею, снабдив «карандаш-ручку» еще и лазерным указателем.

Однако участники рынка не очень довольны качеством продукции азиатских производителей. Ольга Васильева предлагает сделать сравнение на примере клейких листков азиатского и европейского производства (соответственно производители Норах и ЗМ). «Клейкие листки азиатского производства приклеиваются ограниченное количество раз, а при попытке повторного использования быстро отваливаются и проходят в негодность. Европейскую же продукцию можно приклеивать многократно, причем независимо от влияния внешних факторов — неровности покрытия, загрязненности его поверхности и влажности». Однако при этом не стоит сбрасывать со счетов тот факт, что европейский товар дороже азиатского почти в три раза, а ценовая составляющая при выборе канцтоваров для большинства покупателей все-таки является решающей.

Качественная канцелярия, по мнению поставщиков, должна прослужить не менее двух-трех лет. Однако это касается «долгоиграющих» принадлежностей — например, ножниц или стелле-

дымчатые цвета, вписывающиеся в общий дизайн офиса. Приверженцами этой спокойной палитры являются европейские производители (черно-белая гамма, популярная в недавнем прошлом, уже сдала свои позиции). Пропагандистами другой, противоположной тенденции можно

полняются из прозрачного пластика (пластик может быть как бесцветным, так и цветным). К качеству пластика предъявляются особые требования: он не должен деформироваться при сгибании, на нем не должно оставаться следов от рук и он не должен блескать на свету. **СФ**

товар сертифицирован

КамБио®

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

www.kambio.com

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

Магазин "Волоколамское шоссе, 13. Тел.: (095) 730-50-37, 730-50-38
Магазин ТЦ "Победы, 1а". Тел.: (095) 148-74-02
Торговый комплекс "Три Кита" Московская область, г. Одинцово . Тел. 723-82-82 доб. 2412 (5 этаж)
Торговый комплекс "Гранд" Московская область, г.Химки. Тел. 723-80-01 доб. 1147 (2 этаж)
Демонстрационный зал дилерского и корпоративного отделов: ул. Партизанская, д. 27,
подъезд 2, этаж 5 (м. "Молодежная"). Тел.: (095) 775-02-20, (095) 231-33-11

Оказываем полный спектр услуг по обстановке офиса

дневник наблюдений цифры

25–38%,

по оценкам Российской гильдии риэлтеров, составит в 2004 году совокупный рост цен на жилье в Москве. Как считают аналитики гильдии, по сравнению с показателями 2003 года, когда годовой рост рынка в валюте составил 45%, цены на недвижимость сейчас растут несколько медленнее. Осенью 2004 года они поднимутся всего на 5–8%. Некоторые эксперты связывают это с сезонными факторами и влиянием нестабильной ситуации в банковском секторе. Впрочем, оборот рынка недвижимости, по данным гильдии, в 2003 году достиг \$12,5 млрд, в то время как совокупное финансирование от всех банков составило только \$2 млрд. Менее 2% всех объектов жилья финансируется за счет ипотечных кредитов и других схем кредитования. После того как вступит в действие первая часть законодательства по защите прав кредиторов, ставки по ипотечным кредитам могут снизиться до 8% в валюте, а к 2010 году — до 6%. В этом случае, по прогнозам экспертов, треть покупателей будут приобретать жилье за счет ипотечных кредитов.

0 представительниц

России вошли в список 100 самых влиятельных женщин мира, составленный журналом *Forbes*. Больше всего в списке оказалось американок, на втором месте — представительницы стран Евросоюза, на третьем — из стран Азии. При составлении рейтинга учитывались два критерия — информация о финансах, которые контролируют претендентки, и их упоминаемость в СМИ. Лидерами списка *Forbes* стали женщины, так или иначе связанные с политической деятельностью: первое место досталось помощнику президента США по национальной безопасности Кондолизе Райс, второе — менее известной широкой публике замглавы Госсовета Китая У И, третье — лидеру Индийского национального конгресса Соне Ганди. Четвертой и пятой стали

Лора Буш и Хиллари Клинтон. Лидером бизнес-части рейтинга стала президент и CEO Hewlett-Packard Карли Фиорина (10-е место в общем зачете).

10 млрд рупий

(или \$217 млн) намерен инвестировать в автомобильную промышленность Индии в ближайшие четыре года германский производитель автозапчастей и бытовой техники концерн Bosch. Больше половины этой суммы (5,5 млрд рупий) пойдет на организацию производства дизелей с непосредственным впрыском топлива (Common Rail). По заявлению представителей компании, именно на этой системе в будущем будут базироваться до 60% всех дизельных двигателей в мире, так что Common Rail предполагается продавать не только на внутреннем рынке, но и на экспорт. Вторая часть транша предназначена для увеличения мощностей по производству автомобильных компонентов на местном заводе Bosch — предприятии-лидере отрасли в стране (годовой оборот 18,9 млрд рупий). Индия, по оценке немецкой компании, является одним из крупнейших рынков двухколесного транспорта и четвертым по объему продаж машин в азиатском регионе. В этом году продажи автомобилей впервые превысили отметку в 1 млн, что больше показателей прошлого года на 32,2%.

46 рейсов

пришлось отменить авиакомпании British Airways из лондонского аэропорта Хитроу в начале прошлой недели. В результате совершивший перелет не смогли около 5 тыс. пассажиров. В качестве причин возникшей ситуации в British Airways называют «нехватку сотрудников, занимающихся оформлением пассажиров и багажа, из-за летних отпусков, а также технические проблемы». На деле это означает, что пассажиров было попросту некому регистрировать. «Ситуация вызвана тем, что около 200 сотрудников сейчас находятся на курсах повыш-



REUTERS

шения квалификации, однако мы надеемся, что нам удастся оперативно разрешить ситуацию», — заявил директор по обслуживанию пассажиров авиакомпании Майк Страт. Вероятнее всего, отмены рейсов связаны со сложным положением авиакомпании: буквально за несколько дней до этого руководству British Airways с трудом удалось предотвратить 24-часовую забастовку всего персонала. Профсоюзы давно требовали увеличения зарплаты, и после долгих переговоров менеджмент был вынужден согласиться на ее повышение на 8,5%. По мнению наблюдателей, в общей неразберихе на нехватку сотрудников в Хитроу попросту не обратили внимания.

27 млн

человек в месяц составляет совокупная посещаемость новостных разделов на поисковых сайтах Yahoo и Google. По статистике Nielsen/NetRatings, в июне 2004 года сайт Yahoo News

посетили почти 21 млн человек, а Google News — 6,3 млн. Для сравнения: аудитория наиболее посещаемого сайта в категории электронных СМИ — CNN.com International составляет 22,4 млн посетителей в месяц. Если бы сайт Yahoo News официально не считался поисковым, то занял бы второе место по популярности в мире среди новостных. Google News оказался бы на одиннадцатом месте, всего на строчку ниже электронной газеты USA Today.com. Специалисты по маркетингу и связям с общественностью уже работают над технологиями, позволяющими получить доступ к многомиллионной аудитории новостных разделов поисковиков. Они просты — достаточно опубликовать пресс-релиз в любом крупном интернет-издании и оптимизировать его для поискового сайта.

7-е место

заняла Россия по объему поставок нефти в США. В июне этого года в Соединенные Штаты экспорттировалось 321 тыс. баррелей российской нефти в день — в два раза больше, чем в мае (142 тыс. баррелей ежедневно). Первые места среди поставщиков нефти в США заняли Канада (1,708 млн баррелей в день), Мексика (1,668 млн), Саудовская Аравия (1,450 млн), Венесуэла (1,439 млн), Нигерия (1,191 млн) и Ирак (636 тыс.). В десятке лидеров Россия обогнала Великобританию (304 тыс.), Кувейт (224 тыс.) и Алжир (216 тыс.). Несмотря на резкий рост экспорта российской нефти в последнее время, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года показатели снизились на 27% — тогда Россия поставляла в США 441 тыс. баррелей ежедневно. Президент России Владимир Путин в недавней беседе с американским президентом Джорджем Бушем заявил, что в дальнейшем объемы поставок нефти не будут сокращаться. «Российские нефтяные компании увеличивают производство и экспорт и будут продолжать это делать», — сказал он. **СФ**

**Читайте в следующем номере
(в продаже с 6 сентября)**

[тема номера]

Китай — одно из наиболее конкурентных мест на планете, где даже западным корпорациям приходится нелегко. Но на китайском рынке есть ниши, в которых российские предприниматели имеют шансы на успех

[частная практика]

Что произошло между Олегом Тиньковым и Оливье Тоскани

[лаборатория]

Каких финансовых инструментов особенно не хватает финдиректорам российских компаний



[разговор номера]

Интервью с генеральным директором концерна «Научный центр» Александром Гончаруком

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

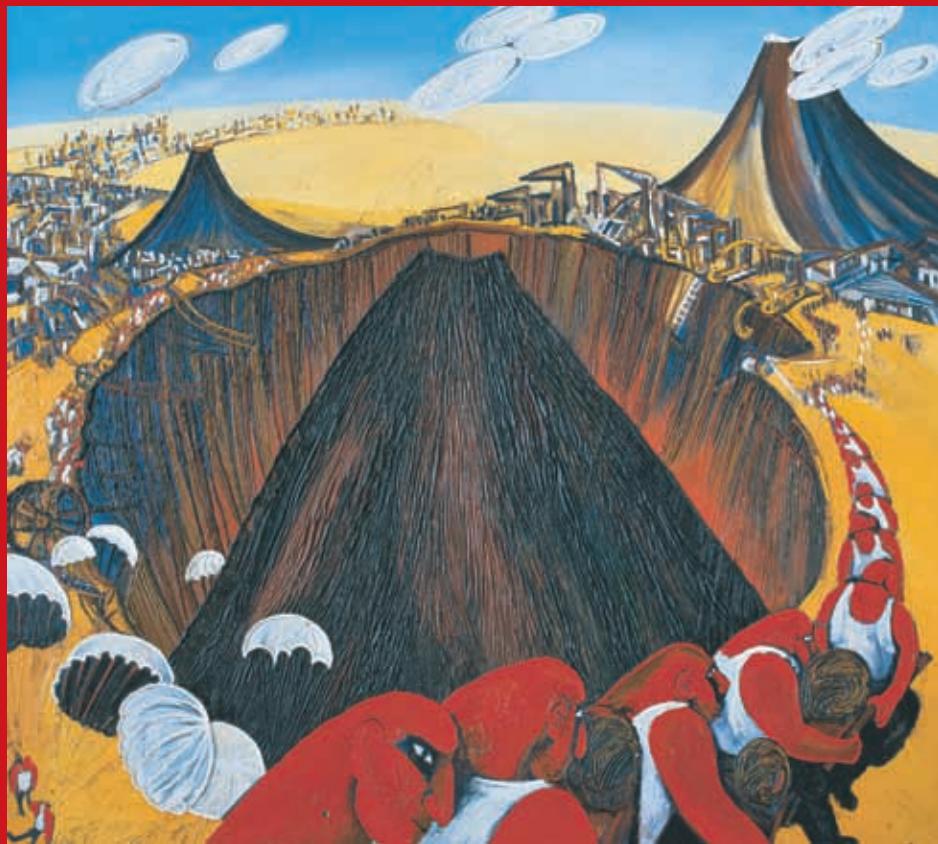
главные деловые события;
практика лучших российских компаний;
самые полезные образовательные программы

[Секретфирмы](#)

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

www.sf-online.ru



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

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

Идетe ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы