

# СекретФирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 36 (75) 27 СЕНТЯБРЯ — 03 ОКТЯБРЯ 2004

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

## Продавцы парадоксов

- |   |     |
|---|-----|
| 10 самых неожиданных маркетинговых решений года   | c10 |
| Зачем компании обслуживают клиентов себе в убыток | c44 |
| Первая из лучших бизнес-школ мира                 | c57 |
| Как должна выглядеть современная переговорная     | c66 |



ISSN 1727-4176  
9 771727 417006



# Яндекс WiFi

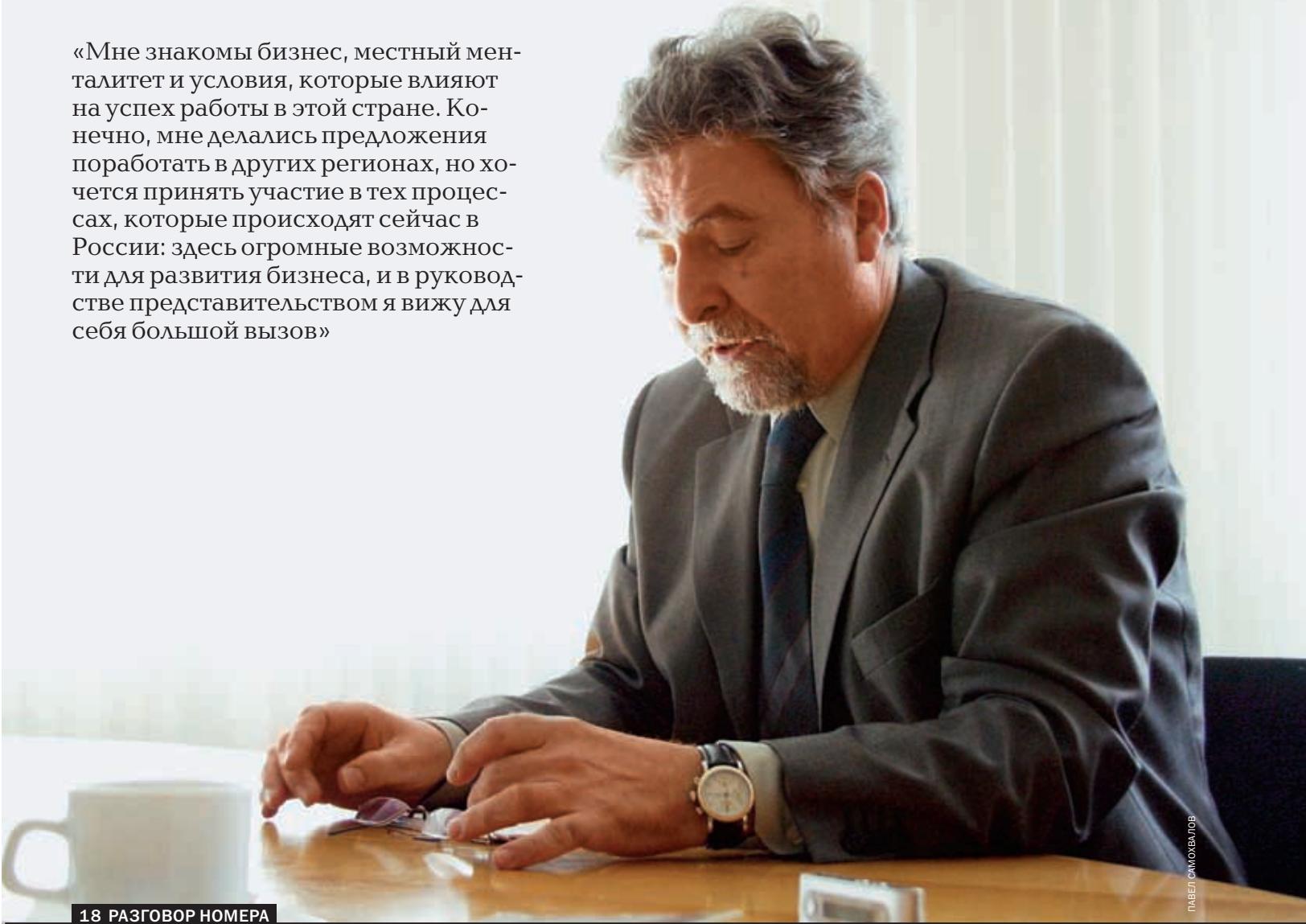
## Приятного интернета!

В рабочий полдник, обед или ужин захватите с собой ноутбук. В ресторанах, кафе и закусочных, имеющих на своей двери знак Яндекс.Wi-Fi, вы сможете одновременно насладиться и любимыми блюдами, и любимыми сайтами. Яндекс.Wi-Fi — это **бесплатный** беспроводной выход в интернет прямо из-за столика кафе.



wifi.yandex.ru

«Мне знакомы бизнес, местный менталитет и условия, которые влияют на успех работы в этой стране. Конечно, мне делались предложения поработать в других регионах, но хочется принять участие в тех процессах, которые происходят сейчас в России: здесь огромные возможности для развития бизнеса, и в руководстве представительством я вижу для себя большой вызов»



18 РАЗГОВОР НОМЕРА

## Секрет фирмы

27 сентября – 03 октября №36 (75)

тема номера **10**

«Когда идет рекламный блок, о чем думает зритель? Он думает: когда же эта чертова реклама закончится? Моя идея была в том, чтобы ответить на этот вопрос»

частная практика **28**

«Именно партнер в регионе обеспечивает успех, и основная часть дохода должна оставаться у него. Именно это, а не вложения в рекламу или интерьеры офисов обеспечило прорыв»

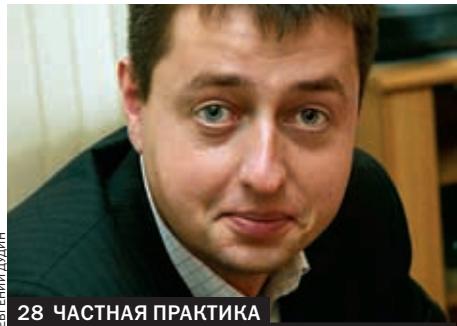
лаборатория **44**

«Людям нравится, когда к ним относятся по-особому. Где-то я прочитала, что важнее быть первым в головах клиентов, чем первым на рынке»

бизнес-школа **57**

«Раньше наша работа была скорее административной. Но полтора-два года назад школа решила кардинально пересмотреть свою политику и стратегию»

с3



ЕВГЕНИЙ ДУЛИН

**28 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

«Было бы странно не использовать ту панель, которая уже построена. К тому же контракт TNS с телеканалами действует до конца 2005 года»



ЕВГЕНИЙ ДУЛИН

**44 ЛАБОРАТОРИЯ**

«Мне оппоненты говорили, что продукт слишком невзрачный. Да, он невзрачный, но отлично решает свои задачи, потому что он другой»

**содержание**

- 06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ**  
**26 ЛЮДИ**  
**38 КОМПАНИИ**  
**74 ЦИФРЫ**

**ТЕМА НОМЕРА****МАРКЕТИНГ****10 Парадоксальная десятка**

Десять самых неординарных маркетинговых решений, реализованных на российском рынке за истекший деловой год

**РАЗГОВОР НОМЕРА****ЛИДЕРЫ****18 «Наша философия — быть лидером в узких нишах»**

Почему глава представительства Schering в России Манфред Пауль решил работать именно в нашей стране, хотя у него были и другие предложения

**ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА****КОНКУРЕНЦИЯ****28 Тендер на выживание**

Потерпев поражение в тендере «Медиа Комитета», TNS Gallup Media потеряла большую часть бизнеса

**СТРАТЕГИЯ****34 Польза от сравнения**

Считается, что рынок с ограниченным числом участников расслабляет кон-

**В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ**

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

«ТРАНСПОРТНЫЙ ЦЕХ». ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМ АВТОПАРКОМ 04.10.2004

«СОВЕТ ДИРЕКТОРАМ». О ЧЕМ СПРАШИВАТЬ КОНСУЛЬТАНТОВ 11.10.2004

IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ 18.10.2004

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

**Секрет фирмы**

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
**№ 36 (75) 27 СЕНТЯБРЯ — 03 ОКТЯБРЯ 2004**

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

**Редакция**

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОВИЧЕВА

АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК

ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА,

ЗАМЕСТИТЕЛЬ РЕДАКТОРА АЛЕКСАНДР БОРИСОВ,

ОБОЗРЕВАТЕЛИ СТАНИСЛАВ МИНЬЯ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, НАТАЛЬЯ БУХОВА, МАРИЯ ПЛИС

ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН,

КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, АНДРЕЙ ВЫРОКИЙ КАРАСЮК,

ТАТЬЯНА ТАЧКУ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

РЕДАКТОРЫ СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА,

ДЕНИС ЛИТОШИК, АДЕЛЯ ФАТЕХОВА

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ЛИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА,

АНДРЕЙ ШЕРМАН, КОНСТАНТИН ПРОКСИН

ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ

ИНФОГРАФИКА ЛЕОННД КУЛЕШОВ

ФОТОГРАФ ЕВГЕНИЙ ДУЛИН

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),

ВАЛЕРИЙ ВАЛЯЩИКОВ, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖНА ГУСМАНОВА,

МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА,

ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЮЛИЯ ПИСАРЕВА, ЕВГЕНИЙ ТАРАСОВА,

АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, АЛЛА ШУТОВА

СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ

ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ (руководитель), АННА ДАНИЛОВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРЩЕНКО (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 дистрибуцией**

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

ПЕЧАТЬ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022, МОСКВА,

СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д.3, КОРП. 34. ТИРАЖ НОМЕРА 133 000 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. Рекламуемых товаров и услуг 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 МОСКОВСКОГО ПОДПИСЧАТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

«Секрет фирмы» использует легальное программное обеспечение, лицензионную правовую систему, лицензионное финансовое программное обеспечение, лицензионные шрифты

**Microsoft** **КОМПУТАН** **Paratype**

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство № 44264, зарегистрирован в соответствии с законом РФ № 3520-1 от 23.09.92

© ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

# МТС. OPEN

## НОВЫЙ тариф

# все входящие бесплатно

Революционное  
предложение  
от МТС!

Впредь  
только общение  
и ничего, кроме  
общения...

Наслаждайтесь,  
ведь теперь,  
отвечая на  
ЛЮБЫЕ звонки,  
Вы можете  
говорить сколь  
угодно долго,  
не тратя ничего,  
кроме заряда  
Вашего телефона! А все  
потому, что в  
новом тарифе  
МТС. OPEN  
АБСОЛЮТНО  
ВСЕ входящие -  
БЕСПЛАТНО:

- с местных,
- мобильных,
- междугородных,
- международных  
телефонов.

Подробности в офисах МТС, в салонах связи и на сайте [www.mts.ru](http://www.mts.ru)

В зоне действия домашнего коммутатора. Товар сертифицирован. Лицензии Министерства РФ по связи  
и информатизации №№ 14665, 24136



люди говорят



ИТАР-ТАСС

## «Белый список» банков на подходе

Центрбанк огласил первую часть списка банков, которые войдут в систему страхования вкладов.

ЦБ пренебрег предостережениями банкиров о том, что поэтапным объявлением «счастливчиков» он рискует дестабилизировать российскую банковскую систему.

Комитет банковского надзора ЦБ по итогам рассмотрения ходатайств банков об их соответствии системе страхования вкладов вынес положительные заключения по 26 кредитным организациям. Всего в настоящее время в ЦБ рассматриваются ходатайства от 1137 банков. Любопытно, что в список не вошли банки-лидеры розничного рынка. Более того, для начала ЦБ сконцентрировал внимание на региональных банках. Из «москвичей» в первый «белый список» вошли только «Еврофинанс Моснарбанк», «Русский стандарт» и МАК-Банк.

Не исключено, что такая политика ЦБ вызвана желанием не нервировать лишний раз банковское сообщество. Так, банкиры неоднократно обращались в ЦБ с просьбой установить порядок опубликования списка прошедших в систему. По их заявлениям, первые вошедшие могут воспользоваться несправедливым конкурентным преимуществом, поэтому список нужно огласить единовременно.

А некоторые представители банковского бизнеса даже прогнозируют повторение летнего кризиса из-за того, что отдельные банки не войдут в систему страхования. Ведь если банк не проходит проверки ЦБ, он автоматически лишается права работать с частными лицами. Очевидно, что от оказавшихся за бортом моментально разбегутся вкладчики. Ситуацию не спасут даже напоминания зампреда ЦБ Андрея Козлова о том, что возвращение вкладов в размере до 100 тыс. рублей гарантируется законом и в тех банках, которые не приняты в систему страхования.

Оценка экспертов — 1,67

## Чиновники окрылят авиапром

Правительство придумало, каким образом можно поддержать отечественных авиапроизводителей, переживающих сейчас далеко не лучшие времена. Правда, в первую очередь эта поддержка коснется лизинговых компаний.

С подачи премьер-министра Михаила Фрадкова Минпромэнерго занялось изучением потребностей российских авиаперевозчиков в новых самолетах. Причем изначально предполагалось, что в уставный капитал двух лизинговых компаний — «Ильюшин Финанс» и Финансовой лизинговой компании (ФЛК), одним из ключевых акционеров которых является государство, будут вложены определенные средства. А впоследствии эти деньги будут профинансираны непосредственно авиапроизводители. В результате подготовлена программа продвижения отечественных лайнеров в 2004–2008 годах. Согласно документу, отечественному авиапрому необходимо выделить \$2,5 млрд. В ус-

тавные капиталы обеих лизинговых компаний планируется вложить \$900 млн (доли каждой из них пока не разглашаются). На эти деньги российские авиазаводы, простоявшие без заказов, должны произвести 135 лайнеров. На поддержку экспорта самолетов предполагается потратить \$1,6 млрд.

Реальный эффект документа уже вызывает у отраслевых экспертов определенные сомнения. Так, по словам советника гендиректора ФЛК Андрея Насонова, необходимо предварительно тщательно продумать, какие именно самолеты необходимы для полетов внутри страны. По его мнению, нужно концентрироваться на выпуске среднемагистральных самолетов, к

примеру ТУ-214, где число посадочных мест не превышает 120 человек. Хотя, полагает Насонов, \$2,5 млрд будет явно недостаточно для реализации всех поставленных задач.

А замгендиректора «Аэрофлота» Лев Кошляков заявил, что главный вопрос заключается в том, насколько эффективно будут использованы выделяемые средства. Ведь нередки примеры, когда ресурсы распределялись и не приводили к

Минпромэнерго решило помочь отечественному авиапрому материально



ИТАР-ТАСС

# дневник наблюдений



названы первые 26 банков, вошедших в систему страхования | минпромэнерго намерено выделить на поддержку авиапрома \$2,5 млрд | ЦБ разместил свои облигации более чем на \$1 млрд | между странами СНГ решено создать зону свободной торговли

созданию новых моделей отечественных самолетов или повышению их конкурентоспособности.

Оценка экспертов +2,0

## Находчивый Центробанк

**ЦБ нашел способ лавировать между чрезмерным укреплением курса рубля и ростом инфляции.**

Уровень инфляции в России с начала года уже достиг 7,6%. Это означает, что правительству, вопреки обещаниям, не удается уложиться в намеченные 10% за год. Одновременно за восемь месяцев 2004 года курс рубля вырос на 5,4%. Напомним, глава ЦБ Сергей Игнатьев обещал президенту Путину, что рубль укрепится в этом году не более чем на 7%. А поскольку обе тенденции непосредственно взаимосвязаны, перед ЦБ встает жесткий выбор между сдерживанием инфляции и укреплением курса рубля. Чтобы справиться с обеими этими задачами, ЦБ впервые после почти трехлетнего перерыва решил разместить свои облигации. Причем на немалую сумму — 34,5 млрд рублей. Эти бумаги разместились по закрытой подписке среди банков-дилеров на рынке ГКО-ОФЗ. Их средневзвешенная доходность составила 1,7% годовых.

Как констатируют эксперты, этот инструмент используется ЦБ для откачки ликвидности с рынка. По словам вице-президента ИГ «Русские фонды» Александра Баранова, ЦБ просто боится того, что излишняя денежная масса может быть направлена в некое инфляционное русло. С ним соглашается и старший аналитик «Ренессанс Капитала» Анна Матвеева, которая полагает, что, выпуская эти бумаги, ЦБ пытается достичь своих целей — регулирования

ЗАЕМ

ния инфляции и сдерживания курса рубля. И этот инструмент может быть весьма эффективен, но только в том случае, если ставка, которую ЦБ предложит рынку, будет интересна его игрокам. Однако, по мнению Матвеевой, регулятор, возможно, не будет ориентироваться на рыночных инвесторов. «Ведь правительство постоянно ставит перед ЦБ совершенно определенные регулирующие задачи. И банк в итоге может просто провести размещение „для галочки“ среди приближенных структур», — резюмирует эксперт.

Оценка экспертов +1,0

## СНГ окажется в зоне свободной торговли

**С 2006 года российские предприниматели смогут работать со своими деловыми партнерами из стран СНГ на более свободных условиях.**

Еще в 2001 году на базе таможенного союза России, Белоруссии, Казахстана, Киргизии и Таджикистана появилось Евразийское экономическое сообщество (ЕврАзЭС), члены которого решили упразднить в отношении друг друга большинство таможен-

ных пошлин. Теперь же страны-члены ЕврАзЭС на заседании межгосударственного совета объявили о решении создать зону свободной торговли со всеми государствами СНГ. Это будет означать, что до 1 июля 2006 года будут ликвидированы барьеры для ввоза водки и табачных изделий, до 1 июля 2007 года — сахара, а до 1 января 2012 года — спирта. В июле такой же график отмены ограничений Россия уже согласовала с Украиной. Другие страны СНГ, не входящие в ЕврАзЭС, также готовы присоединиться к этому внешнеторговому альянсу. На сегодня, пожалуй, только Азербайджан не стремится отменять свои таможенные ограничения, поскольку более заинтересован в развитии собственного производства коньяка и сигарет.

Несмотря на такое единодушие, в действительности отмена торговых барьеров может оказаться лишь временной. Ведь в случае резкого увеличения импорта любой страна СНГ может ввести другие ограничительные механизмы, к примеру специальные защитные пошлины.

Оценка экспертов +1,58

официальное лицо



Михаил ЗАДОРНОВ,  
член комитета Госдумы  
по бюджету и налогам

заявил, что модель, сочетающая авторитарную политическую власть и либеральную экономику, характерная для Сингапура, Чили, Кореи и Китая, нереализуема у нас в стране.

«Эта модель, в пользу которой высказываются многие в России, не будет действовать в нашей экономике», — заявил депутат в прямом эфире радиостанции «Эхо Москвы». Задорнов объяснил это прежде всего «колossalной монополизацией». «Монополия — это способ ведения российского бизнеса во многих сферах. И государство не стремится создавать конкуренцию», — подчеркнул депутат. По его словам, происходит сращивание государства и бизнеса. «Де-факто государство прямо влияет на бизнес.

При такой модели никакой либеральной экономики построить невозможно», — заявил Задорнов. Он полагает, что по мере ужесточения политического режима и централизации власти все это пагубно отразится на экономике: она будет становиться еще более монополизированной и менее конкурентоспособной. Причем первые тревожные сигналы уже появились. Таковыми, по его мнению, стали отток капитала, недоверие населения к банковской системе и начавшееся замедление роста инвестиций.

УПРОЩЕНИЕ



PHOTOPRESS

В скором времени будут устраниены все барьеры для свободной торговли между странами СНГ

с7

# дневник наблюдений



**Борис ЩЕРБАКОВ,**  
вице-президент Oracle,  
генеральный директор  
Oracle по странам СНГ

## «Центробанк чихнет — лихорадит всю банковскую систему»

— В стране давно назрела проблема государственной поддержки конкурентоспособного российского производителя, и выделение целевых средств для строительства самолетов следует приветствовать. Лизинг во всем мире давно является наиболее экономически приемлемой формой развития авиации. Отсутствие внутреннего заказа на многие годы сковало потенциал российского авиапрома. Но \$2,5 млрд — на мой взгляд, это совсем мало.

Заявление Задорнова может рассудить только время. Теоретики марксизма-ленинизма и реформаторы «чикарской школы» в разное время, но с одинаковым рвением доказывали свою правоту, а получилось нечто совсем непохожее на теорию — и в том и в другом случае. Слишком много факторов влияния, много оттенков у каждого из стилей управления. Я думаю, что все реализуемо, если избегать крайностей.

Так уж повелось, что если Центробанк чихнет — лихорадит всю банковскую систему. Это факт нашей развивающейся, переходной экономики. Банковская система, как и любая другая, должна характеризоваться устойчивыми правилами деятельности, последовательностью действий регулятора, предсказуемостью, ответственностью игроков рынка. Система страхования вкладов — лишь частный случай ответственности регулятора за состояние всей финансовой системы, к тому же не покрывающий всю ответственность. Когда чиновники после отзыва лицензии, например, говорят ошарашенному вкладчику, что, дескать, самому надо было думать о рисках и надежности банка, так и хочется спросить: пардон, а вы тогда зачем? Открытое обращение к ЦБ: пожалуйста, подумайте о людях, которые могут снова оказаться в нескончаемых очередях!

Вывод с рынка избыточной денежной массы можно только приветствовать, и хотя многие считают, что облигации — инструмент рискованный, я думаю, это правильный путь к цивилизованному рынку.

Действие ЕврАзЭС мы, рядовые граждане и бизнесмены, еще не почувствовали, хотя попыток организации разного рода «пространств» было много. Без ликвидации торговых барьеров между исторически интегрированными экономическими стран СНГ не обойтись. Мы естественные партнеры в этой части света, и не только в торговле алкоголем, сахаром и сигаретами. Надо смелее двигаться к экономической интеграции, к снятию излишних ограничений.

### ЭКСПЕРТ НОМЕРА

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
ДЛЯ ОКАЗАНИЯ ПОДДЕРЖКИ ОТЕЧЕСТВЕННОМУ АВИАПРОМУ МИНПРОМЭНЕРГО ПРЕДЛАГАЕТ ВЫДЕЛИТЬ ЛИЗИНГОВЫМ КОМПАНИЯМ \$2,5 МЛРД. В ТАКУЮ СУММУ ОБОЙДЕТСЯ СТРОИТЕЛЬСТВО 135 НОВЫХ ЛАЙНЕРОВ ИХ ПРОДВИЖЕНИЕ НА РОССИЙСКОМ И ЗАРУБЕЖНОМ РЫНКАХ	+2,0
КАК ЗАЯВИЛ ЧЛЕН КОМИТЕТА ГОСДУМЫ ПО БЮДЖЕТУ И НАЛОГАМ МИХАИЛ ЗАДОРНОВ, МОДЕЛЬ, СОЧЕТАЮЩАЯ АВТОРИТАРНУЮ ВЛАСТЬ И ЛИБЕРАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ, НЕРЕАЛИЗУЕМА В РОССИИ	-0,75
ЮКОС ПЛАНИРУЕТ СОКРАТИТЬ ЭКСПОРТ НЕФТИ В КИТАЙ — ОПЛАТА ПОСТАВОК НЕВОЗМОЖНА ИЗ-ЗА АРЕСТА СЧЕТОВ КОМПАНИИ. АНАЛИТИКИ СЧИТАЮТ ЭТО РЕШЕНИЕ ЮКОСА ПОЛИТИЧЕСКИМ, ПОСКОЛЬКУ ОНО МОЖЕТ ОСЛОЖНИТЬ МЕЖПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ РОССИЙСКО-КИТАЙСКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ	-2,17
<b>ДЕЛА</b>	
СТРАНЫ ЕВРОАЗИАТСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СООБЩЕСТВА (ЕВРАЗЭС) РЕШИЛИ СОЗДАТЬ ЗОНУ СВОБОДНОЙ ТОРГОВЛИ С ВСЕМИ ГОСУДАРСТВАМИ СНГ. ДО 2012 ГОДА БУДУТ ЛИКВИДИРОВАНЫ БАРЬЕРЫ В ТОРГОВЛЕ АЛКОГОЛЕМ, САХАРОМ И СИГАРЕТАМИ	+1,58
ПОСЛЕ ПОЧТИ ТРЕХЛЕТНЕГО ПЕРЕРЫВА ЦБ РАЗМЕСТИЛ СВОИ ОБЛИГАЦИИ НА 34,5 МЛРД РУБ. КАК ПОЛАГАЮТ ЭКСПЕРТЫ, ТАКИМ ОБРАЗОМ ЦБ ПЫТАЕТСЯ ЛАВИРОВАТЬ МЕЖДУ ЧРЕЗМЕРНЫМ УКРЕПЛЕНИЕМ КУРСА РУБЛЯ И РОСТОМ ИНФЛЯЦИИ	+1,0
ЦБ ПРОВЕРИЛ 531 РОССИЙСКИЙ БАНК, РАССЧИТЫВАЮЩИЙ НА ВСТУПЛЕНИЕ В СИСТЕМУ СТРАХОВАНИЯ ВКЛАДОВ, И ОБНАРОДОВАЛ ПЕРВЫЙ СПИСОК ИЗ 26 БАНКОВ, КОТОРЫЕ СООТВЕТСТВУЮТ ТРЕБОВАНИЯМ К УЧАСТИКМА СИСТЕМЫ. ПО МНЕНИЮ ЭКСПЕРТОВ, ОБЪЯВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОВЕРКИ «ПО ЧАСТИЯМ» МОЖЕТ СНОВА ДЕСТАБИЛИЗИРОВАТЬ ВСЮ БАНКОВСКУЮ СФЕРУ	-1,67
<b>ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ</b>	
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 МТС	
10 УШАКОВ ДМИТРИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ «АГРОС»	
11 ФЕТИСОВ НИКОЛАЙ, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ИНВЕСТИЦИОННОГО БАНКА «ТРАСТ»	
12 ЧИЧВАРКИН ЕВГЕНИЙ, УПРАВЛЯЮЩИЙ КОМПАНИЕЙ «ЕВРОСЕТЬ»	
13 ЩЕРБАКОВ БОРИС, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ORACLE, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ORACLE ПО СТРАНАМ СНГ	
14 ЭЛЬДАРХАНОВА ИРИНА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «КОНФАЗЛЬ»	
15 ЯППАРОВ ТАГИР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АЙТИ»	



ТОВАР СЕРТИФИЦИРОВАН

# SAAB

## TotalCare



move your mind™

## Позвольте поухаживать

Можно, мы в течение целых 5 лет\* будем платить за ваше ТО? И при этом бесплатно менять детали вашего Saab. Те, что подвержены естественному износу: передние тормозные диски, тормозные колодки, стеклоочистители...

Предложение распространяется на автомобили Saab 2004 модельного года, произведенные в том же году и приобретенные со склада или на заказ до 31 декабря 2004 года. За подробной информацией обращайтесь к официальным дилерам или по телефонам горячей линии Saab (095) 755-9009, (812) 346-6162 [www.saab.com](http://www.saab.com)

\*или по достижении 60000 км пробега – в зависимости от того, что наступит раньше.

Saab 9-3 от \$29.400  
Saab 9-5 от \$36.400



[www.euroncap.com](http://www.euroncap.com)

Saab 9-3: Data Assessed November 2002  
Saab 9-5: Data Assessed June 2003

**Москва:** Гема (095) 775-77-75/4 Аминьевское ш., 4А, Дженсер (095) 786-26-25 Новоясеневский проспект, 8, Престиж-Авто (095) 980-69-15 ул. Дубнинская, 83, СИА-Север (095) 785-03-82 Ленинградское ш., 16, стр. 1-2, Трейдинвест (095) 7777-555 Шлюзовая наб., 2/1, **Санкт-Петербург:** Атлант-М Балтика (812) 103-0-103 пр-т Энергетиков, 53А, Гема-Питер (812) 324-01-00 ул. Возрождения, 20А, Лаура (812) 327-54-45 ул. Софийская, 6, **Екатеринбург:** Автоцентр Глазурит (343) 334-14-56 ул. Фронтовых бригад, 27

# тема номера маркетинг



Компания Noxzema хотела свежих маркетинговых решений, и тогда агентство Leo Burnett закупило место для рекламы в дамских комнатах по всему Манхэттену. Но текст напечатали наоборот. Замысел был прост: рекламные объявления висели напротив зеркал, и лишь когда женщины разглядывали себя, они могли прочитать объявления: «Вы должны выглядеть так же хорошо, как девушка, на которую застrelся ваш приятель», «Вы не высались?», «Должно быть, он полюбил вас за вашу внутреннюю красоту».

О том, насколько эффективным оказался подобный ход, история умалчивает. Да это и не важно — есть решения, которые самоценны вне зависимости от результатов. Они покупают своей новизной и нестандартным подходом. Они помогают поверить, что в бизнесе есть место творчеству. Наконец, они создают новые маркетинговые инструменты. То, что сегодня выглядит как экзотический штучный прием с туманной эффективностью, завтра может стать общепринятой практикой.

Любимый аргумент Тома Питерса: если поместить пчел и мух в бутылку, положить ее на бок и направить донышком к окну, то пчелы будут стремиться в «правильном» направлении — к свету, и в итоге погибнут, а мухи «без лишних раздумий» будут метаться повсюду и в итоге найдут выход. Пчелы умнее, они делают все по правилам. «Мухи» пробуют все подряд и часто находят прорывные решения. Наверное, поэтому Стив Хейден, один из создателей знаменитой рекламы 1984 года для Apple Computer, не уставал



повторять, что «лучше иметь 20% великой идеи, чем 100% идеи так себе».

Но в корпоративном улье сложно быть мухой. Ведь каждый уважающий себя маркетолог оценивает работу, сверяясь с данными продаж. Рекламисты не упускают любого случая, чтобы не произнести заклинание о главной цели своей деятельности. И это правильно. Но если из правила не случается исключений, оно становится догмой. А догма ведет к заражению.

СФ исследовал год жизни рынка, чтобы найти самые яркие маркетинговые решения, создатели которых не побоялись решиться на нестандартный подход. Мы внимательно изучали события, предлагали компаниям поделиться своим взглядом на творческий подход в бизнесе. Результат этого исследования — десять лучших неординарных подходов в маркетинге, которые были реализованы за прошедший деловой год.

Джордж Джилдер в книге *Wealth and Poverty* говорит: «Творческая мысль требует акта веры». Поэтому за каждым неординарным решением всегда стоит неординарный человек. Неудивительно, что наша галерея лучших креативных подходов стала и галереей портретов креативных маркетологов. Удивительно другое: анализ собранных решений привел к неожиданному выводу. Оказалось, что наша нестандартная десятка наглядно доказывает: очарование красивых решений часто затмевает другое их достоинство — они эффективны. Как ни странно, нестандартные подходы продают брэнды. И делают это хорошо.



## Парадоксальная десятка

Нестандартные, смелые решения вдохновляют и мотивируют, доказывая, что создание и продажа товаров — это не только способ заработать деньги, но и искусство. «Секрет фирмы» представляет десять самых неординарных маркетинговых решений, реализованных на российском рынке за истекший деловой год.

— Текст: Максим КОТИН Фото: Евгений ДУДИН Иллюстрация: Варя ПОЛЯКОВА

с11



<b>СОЗДАТЕЛЬ</b>	Виталий ШЕПЕЛЕВ, Lowe Adventa
<b>БРЭНД</b>	Шоколад «Шок»
<b>ИДЕЯ</b>	Скрытая камера нашла место в открытой рекламе
<b>НАПРАВЛЕНИЕ</b>	Телереклама
<b>ИТОГ</b>	«Кампания еще идет, но знание брэнда уже сильно повысилось, особенно у молодежи»

## Шок на приколе

Когда-то шоколад «Шок» был русским шоколадом. Потом он был Шоколадом Отличного Качества. Потом стал «Шоком» по-нашему, то есть по-тинейджерски. Все эти кампании делало агентство Lowe Adventa. Арт-директор Lowe Adventa **Виталий ШЕПЕЛЕВ** никогда раньше не делал кампаний «Шока». Именно поэтому его и копирайтера Наталью Ромашову попросили сделать новую рекламу. «Нам необходимо было сохранить шоковую тему, но уйти от темы фантастики, которая была в предыдущих роликах,— говорит Шепелев.— И мы подумали: почему бы не использовать скрытую камеру? Этот формат давно стал популярным на телевидении».

В роликах «Шока» подростки разыгрывают посетителей магазина и прохожих. То переоденутся манекенами и неожиданно «оживут». То из фанеры сделают муляж кирпичной стены и поставят его прямо за входной дверью. Идет, например, человек домой, открывает дверь подъезда и видит, что подъезд замурован. Эффект получается интересный. После каждого розыгрыша рекламисты высекали из кустов и предлагали подписать контракт на право использования видео в рекламе. За двести или триста рублей — сейчас никто не помнит точно. Со скучными людьми не подписывали.

Но бывало и наоборот. Шла девочка, несла под мышкой батон, смешно озиралась по сторонам и отъедала от него по кусочку. Съемочная группа в предвкушении потирала руки. Но контракт смешная девочка подписывать отказалась. Так и не стала звездой.

«Некоторым взрослым кажется, что розыгрыши слишком простые. А детям моих знакомых они нравятся,— говорит Шепелев.— Мы же предлагаем им другой мир. Вместо того чтобы в школе что-нибудь под лестницей поджигать, лучше веселиться творчески».

## СОЗДАТЕЛЬ

Людмила  
НОВИЧЕНКОВА,  
«Командор»

**БРЭНД**

Косметика Fleur de  
Sante

## ИДЕЯ

Псевдоконсультанты в метрополитене консультируют псевдолюкаторов

## НАПРАВЛЕНИЕ

BTL

## ИТОГ

«Приток новых  
консультантов»



## Женская консультация

**Людмила НОВИЧЕНКОВА** работала помощником руководителя в одном издательстве. Руководитель записалась на семинар по PR, но посещать не успевала, поэтому направила помощнику конспектировать одну лекцию. Людмила старательно выполнила задание, а потом уволилась. Потом что PR стал для нее родным и любимым. Ничего удивительного, что в рекламном агентстве «Командор» она занимает должность PR-менеджера. И ничего удивительного, что именно ее попросили придумать какую-нибудь акцию для брэнда Fleur de Sante.

Косметическая шведская компания появилась на российском рынке меньше года назад. Начала с рекламной кампании на ТВ. Летом шведы обратились в «Командор».

Клиенту предлагали варианты: провести радиоконкурс, лотерею в прессе, интернет-кампанию. Ничего удивительного в том, что он выбрал идею Людмилы Новишенковой. «Я ехала в метро, кто-то листал каталог,— рассказывает Людмила историю возникновения замысла.— Заняться было нечем, поэтому я стала его рассматривать. А потом подумала, что, наверное, все через плечо читают, хоть это и не очень хорошо». Вот и концепция нового средства продвижения: напустить в метро девушек, которые будут листать каталоги компании. А для усиления эффекта приставить к ним «собеседника», с которым товары из этого каталога будут активно обсуждаться.

В течение недели около ста промоутеров каталась в вагонах московского и петербургского метро по пять часов в день. Результат — 200 распространенных каталогов и поток желающих стать консультантами. О перспективах нового инструмента продвижения пришлось серьезно задуматься — многие энтузиасты пытались приобрести косметику прямо в метро.

# тема номера

## Улетные сигареты

Сначала должна была появиться реклама Mild Seven Super Lights. Но базой для рекламной концепции выбрали Mild Seven. Ее и стали придумывать первой. Придумали «жизнь в твоем стиле». Это значит спокойно и расслабленно, развязав галстук, сидеть в удобном кресле посреди суголовок на площади. Но тогда возникли трудности с Lights. «Искать другие идеи мы не могли — это противоречило бы основной концепции, а использовать ее до перезапуска Mild Seven тоже было нельзя», — поясняет **Никита ОГУРЦОВ**, креативный директор рекламного агентства Euro RSCG Moradpour. В результате, поскольку при запуске «легких» Mild Seven в центре внимания должна была оказаться пачка, ее и сделали главным героем.

Так продукт стал героем. И улетел. За рамки стереотипов, о чем сообщал слоган. Рамки стереотипов символизировали рамки рекламы, и пачка Mild Seven Super Lights вылетела за пределы рекламных щитов. Проблема заключалась в том, как повторить этот прием в прессе. И рекламисты нашли способ: купить разворот журнала, справа разместить нормальный рекламный макет, а слева — как будто обычную редакционную полосу, и на этой полосе нарисовать пачку сигарет, словно она вылетела за рамки рекламного модуля и лежит на редакционной странице. Текст под пачкой имитировал стиль того журнала, в котором размещался макет.

«Я пробовал на знакомых, работало отлично, — говорит Никита Огурцов. — Человек листает журнал и вдруг видит, что на полосе „лежит“ пачка. Но это не реклама, потому что это страница с текстами журнала. Реклама есть, справа. Но там нет пачки. Люди останавливались, долго пытались врубиться. А врубившись, естественно, проникались и запоминали».

ЧТОБЫ ДАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ПОТРЕБИТЕЛЯМ ПОПРОБОВАТЬ AXE В ДЕЛЕ, КОМАНДА IQ ПРИДУМАЛА ОСОБУЮ КОНСТРУКЦИЮ — ВМОНТИРОВАЛА БАЛЛОНЧИКИ В СПЕЦИАЛЬНЫЕ СТОЙКИ И РАЗМЕСТИЛА ИХ В МУЖСКИХ ТУАЛЕТАХ



### СОЗДАТЕЛЬ

Дмитрий ЛЕВТЕЕВ, IQ Marketing

### БРЭНД

Дезодорант Axe

### ИДЕЯ

Демо-стойкам дезодоранта нашли место в мужских туалетах

### НАПРАВЛЕНИЕ

BTL

### ИТОГ

«Успешный запуск брэнда в России»

## Туалетный сэмплинг

Axe — единственный дезодорант, который позиционируется как привлекательный аромат, а не как средство борьбы с потом. Поэтому при выводе продукта на российский рынок очень важно было организовать сэмплинги нового продукта, чтобы каждый оценил запах. Проблема в том, что дезодорант — вещь интимная. В супермаркете предлагать воспользоваться им неудобно, а в мужской туалет промо-девушек не поставишь. «Нет, почему же, поставить можно, — не соглашается **Дмитрий ЛЕВТЕЕВ**, директор по работе с клиентами IQ Marketing. — Только это будет не очень дешево. А мы придумали вариант, который работает 24 часа в сутки».

Заполучив Axe, в IQ обрадовались — были наслышаны о рекламных кампаниях этой марки, которые всегда вызывали резонанс. Особенно нетрадиционными ивентами. В этом году компания Unilever вывела Axe на российский рынок с массированной рекламной поддержкой, причем 40% бюджета было направлено на BTL.

Чтобы дать возможность потенциальным потребителям попробовать Axe в деле, команда IQ придумала особую конструкцию — вмонтировала баллончики в специальные стойки и разместила их в мужских туалетах. «Сначала хотели приворачивать подобную конструкцию к стене, но потом поняли, что никто нам стены сверлить не позволит, — говорит Дмитрий Левтеев. — Тогда и создали утяжеленный антивандальный вариант, чтобы не утащили. Стойка гнется в основании во все стороны, поэтому можно опрыскать себя со всех сторон».

Unilever хочет сделать Axe лидером категории — но, конечно, не в этом году. За несколько месяцев завоевать рынок невозможно. Даже с помощью туалетного сэмплинга.

### СОЗДАТЕЛЬ БРЭНД ИДЕЯ

Никита ОГУРЦОВ, Euro RSCG Moradpour  
Сигареты Mild Seven Super Lights  
Пачка сигарет летает  
по страницам журнала  
Печатная реклама  
«На знакомых сработало отлично»

### НАПРАВЛЕНИЕ ИТОГ



**СОЗДАТЕЛЬ** Константин ШИПОВ, Made  
**БРЭНД** Московский кредитный банк  
**ИДЕЯ** Реклама на недострое предлагает строительные кредиты  
**НАПРАВЛЕНИЕ** Наружная реклама  
**ИТОГ** «Выполнили годовой план кредитования меньше чем за полгода»

### Кредит по контексту

Команда агентства Made принесла на презентацию своей концепции большой щит, заклеенный рекламой банков из разных журналов. Щит наглядно демонстрировал однообразие и бессилие пафосной и бессодержательной банковской рекламы. Подготовив почву, агентство легко убедило Московский кредитный банк, что ему нужна конкретика. «Как-то я проезжал мимо здания, которое находилось на реконструкции, оно было затянуто сеткой, — говорит креативный директор Made **Константин Шипов**. — И мне пришло в голову, что это очень удачно можно обыграть, если разместить щит на сетке и написать „Нет денег на реконструкцию? Возьмите кредит!“. Идея оказалась плодотворной: вместе со своей креативной командой Константин Шипов нашел массу вариантов развития сюжета. Выставлять на платные стоянки в центре старые советские машины: «Нет денег на новую машину? Кредиты МКБ». В витрине магазина мехов: «Молодая жена, большие расходы? Кредиты МКБ». В меню ресторанов: «Нет денег на фуа-гра? Кредиты МКБ».

Реализовать большую часть этих идей пока не удалось — рекламный бюджет был не бесконечен, а банк хотел ограничиться продвижением корпоративных кредитов. На реконструируемых зданиях появились брандмауэры про деньги, которые закончились раньше, чем ремонт. Реклама в Домодедово предлагала воспользоваться кредитом, чтобы хватало денег на бизнес-класс. На щитах сити-формата имитировался сорванный плакат, а на месте срыва объявление: «Закончились деньги на рекламную кампанию?». Итог такой контекстной рекламы: МКБ выполнил годовой план кредитования меньше чем за полгода.

c14

НАТАЛЬЯ ВОРОНИЧИНА

### СОЗДАТЕЛЬ

Игорь ГАНЖА, LMN Consulting

### БРЭНД

Колбасные изделия «Останкино»

### ИДЕЯ

Веб-камера в колбасном цеху доказывает качество колбасы

### НАПРАВЛЕНИЕ

PR, интернет

### ИТОГ

«Рост продаж в три раза превысил рост рынка»



### Сосиска онлайн

В интернете есть веб-камера с видом на колбасный цех «Останкино». Не выходя из дома можно увидеть, как готовится колбаса. Поставить такие камеры придумал **Игорь Ганжа**, креативный директор LMN Consulting. Руководство «Останкино» пришло к нему с просьбой — сделать наружную рекламу, а Игорь Ганжа отказался, потому что наружная реклама комбината не нужна, а нужны веб-камеры.

«Новое руководство комбината модернизировало производство и думало, что с помощью рекламы построит брэнд, а я видел, что они его не построят, потому как они просто конкурировали ценой», — говорит Игорь Ганжа. Полтора года потребовалось на то, чтобы убедить провести ребрендинг, в основу которого легла идея подтвержденного качества. Деньги, предназначенные для наружной рекламы, ушли на превращение производства в действующий музей — косметический ремонт, организацию экскурсионного маршрута, установку веб-камер. После этого любой человек мог зайти на производство — виртуально через сайт «Останкино» или реально — на экскурсии по предприятию. И увидеть своими глазами «новые стандарты качества», о которых комбинат рассказал в телерекламе. «Потребитель устал от рекламных обещаний, все говорят о качестве, но „Останкино“ единственный представил потребителям доказательства», — считает Игорь Ганжа. — Конечно, мы не рассчитывали, что простой народ повалит на экскурсии. Мы рассчитывали прежде всего на продавцов, которые могли своими глазами убедиться в качестве продукции комбината и с чистой совестью рекомендовать ее покупателям». За год рост продаж «Останкино» в денежном выражении составил 60% и в три раза превысил рост рынка, опровергнув тезис о том, что никогда не стоит показывать то, как делается политика и еда.



<b>СОЗДАТЕЛЬ</b>	Ирина БОНДАРЕНКО, «Ять»
<b>БРЭНД</b>	Водка «Ять»
<b>ИДЕЯ</b>	Ящики водки «Ять» завалили московские дворы
<b>НАПРАВЛЕНИЕ</b>	BTL
<b>ИТОГ</b>	«Хорошая тестовая акция, но в масштабах всей Москвы подход не был реализован»

## Акция на помойке

Водку рекламировать нельзя, а если и можно, то только в местах продаж. Создатели нового водочного брэнда «Ять» так и делали. Но так поступали и остальные производители. Поэтому однажды в артели «Ять» решили придумать что-нибудь поинтереснее. «У нас были очень яркие красные коробки. Мы подумали: пусть их увидят и потребители, а не только наши оптовики, — говорит **Ирина БОНДАРЕНКО**, брэнд-менеджер «Ять». — Решили разбросать их в местах скопления людей — и сосредоточились на помойках». Дворовые помойки, по мнению Ирины Бондаренко, центральное место каждого московского двора. Те, кто увидит коробки «Ять», заметят на прилавке водку «Ять» и вспомнят. Значит, водка хорошая, раз соседи пьют. Выбрали около двадцати крупных магазинов в спальных районах, где продавалась «Ять», и вокруг каждого — десять дворов. И темной ночью с 21 на 22 февраля разбросали у каждой помойки красные ящики. На задание выехали несколько «газелей», которые работали всю ночь. Вернулись все. Хотя в «Студенческой общине», силами которой реализовывался проект, боялись, что не вернутся — бдительные граждане могли сообщить кому следует. «Представьте, глубокой ночью во двор въезжает микроавтобус и начинает выгружать какие-то ящики, — поясняет Надежда Мелешкевич, руководитель отдела проектов «Студенческой общины». — Но обошлось. Некоторые, конечно, интересовались, что мы делаем. Но мы объяснили: выпили много водки, теперь вот коробки выбрасываем». Серьезного эффекта в артели надеялись достигнуть благодаря PR этой акции в СМИ. Но когда о «помоечном маркетинге» узнали все сотрудники «Ять», внутри компании возникла оппозиция, которая была против такого подхода. И в масштабах всей Москвы подход не был реализован.



<b>СОЗДАТЕЛЬ</b>	Максим КОВАЛЬСКИЙ, журнал «Власть»
<b>БРЭНД</b>	Журнал «Власть»
<b>ИДЕЯ</b>	Реклама в конце рекламы предсказывает конец рекламы
<b>НАПРАВЛЕНИЕ</b>	Телереклама
<b>ИТОГ</b>	«Укрепили репутацию журнала, в котором не угасает огонь мысли»

## Конец рекламе

**В РОЛИКЕ ДЕМОНСТРИРОВАЛИСЬ ЧАСЫ, А ЗАКАДРОВЫЙ ГОЛОС ГОВОРИЛ: «ДО КОНЦА РЕКЛАМНОГО БЛОКА ОСТАЛАСЬ ОДНА СЕКУНДА». ПОСЛЕ ЧЕГО В КАДРЕ ПОЯВЛЯЛСЯ ЖУРНАЛ И ТЕКСТ: «„ВЛАСТЬ“ МОЖЕТ ВСЕ». И ТУТ РЕКЛАМА ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЗАКАНЧИВАЛАСЬ**

«Я вообще патологически талантлив, — говорит **Максим КОВАЛЬСКИЙ**. — Поэтому все время что-нибудь придумываю». Придумывать рекламу главному редактору журнала «Власть» прежде не приходилось. Но он иногда смотрел канал «Спорт», поэтому представлял, как устроена телереклама. Как правило, реклама изданий строится на анонсах — считается, что они хорошо работают. Но хорошо — не значит патологически талантливо. «Когда идет рекламный блок, о чем думает зритель? Он думает: когда же эта чертова реклама закончится? Моя идея была в том, чтобы ответить на этот вопрос», — говорит Максим Ковальский. Первый замысел был такой: поставить ролик в середине рекламного блока и сообщить, что до конца этого безобразия осталось столько-то секунд. Но оказалось, что телевизионная техника не позволяет точно позиционировать ролик в середине блока, а только в начале или в конце. Поэтому в марте этого года в конце рекламных блоков стал появляться ролик, на котором демонстрировались часы, а закадровый голос говорил: «До конца рекламного блока осталась одна секунда». После чего в кадре появлялся журнал и текст: «„Власть“ может все». И тут реклама действительно заканчивалась.

Коммерческие службы издательского дома переживали, как отреагируют на это рекламодатели. Вдруг им станет обидно? Но опасения оказались напрасными. «Медиавес кампании был недостаточный, поэтому я не думаю, что ролик прибавил нам много читателей, но он был замечен и укрепил репутацию журнала, в котором не угасает огонь мысли», — замечает Анна Наринская, директор корпоративной рекламы и PR ИД «Коммерсантъ». — Нам даже Олег Тиньков звонил, — неожиданно добавляет она. — Молодцы, говорил, круто! Мы одна банда».

# тема номера

## Холодный прием

В последний год компания Procter & Gamble стала с особенным интересом искать нестандартные пути продвижения. Потому что конкурентов в рекламном блоке становится все больше, а телереклама дорожает. Да и потребитель начинает ценить креативные решения. Правда, не все оценили новую находку маркетологов P&G. Некоторые посчитали, что это просто издевательство. Людям и так плохо, а тут еще этот Fairy. «Некоторые негативные моменты были, но не очень много,— замечает **Тамара СИНИЧКИНА**, младший бранд-менеджер Fairy компании Procter & Gamble.— Нам кажется, что недовольные просто не совсем поняли, о чём идет речь». Летом во время традиционного отключения горячей воды реклама Fairy говорила о том, что Fairy легко справляется с жиром даже в ледяной воде. Акция проходила в десяти крупнейших городах, в том числе Москве и Петербурге. Информацию об отключении воды размещали на дверях подъездов и на стенах лифтов. Это был ко-брэндинг ЖЭКа и Fairy. ЖЭК сообщал об отключении воды. А Fairy сообщал о своих удивительных свойствах. «Людям нравится чувствовать себя в центре событий и знать, что о них заботятся,— замечает Тамара Синичкина.— Реклама в подъездах сделала Fairy ближе к потребителям». Ради этого BTL-агентству «Город Эль», которое реализовывало проект, пришлось договариваться с каждым муниципальным округом города. Больше половины горожан узнали об отключении воды таким неординарным способом. И хотя некоторые жильцы вели себя неадекватно и срывали ненавистную рекламу, настигшую их даже в родном подъезде, P&G очень довольна итогом. По словам маркетологов, акция оказалась очень результативной. Поэтому компания намерена теперь продолжать в том же креативном духе.

### СОЗДАТЕЛЬ

Тамара СИНИЧКИНА,  
Procter & Gamble

### БРЭНД

Чистящее  
средство Fairy

### ПРОИЗВОДИТЕЛЬ

Procter & Gamble

### ИДЕЯ

Fairy вместе  
ЖЭКами оповещает  
об отключении  
горячей воды

### НАПРАВЛЕНИЕ

Indoor-реклама

### ИТОГ

«Очень результатив-  
ная акция, будем  
продолжать  
в том же духе»



### СОЗДАТЕЛЬ

Дарья ГОЛОВИНА, TMA-Draft

Чистящее средство Cillit Bang  
Лотерейный билет чистящего средства  
покрыт ржавчиной

### НАПРАВЛЕНИЕ

BTL

«Идет все очень хорошо,

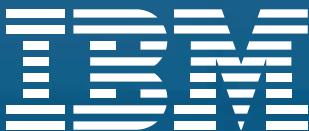
но акция еще не закончена»

## Сила трения

Чтобы показать достоинства своего чистящего продукта, на промо-акциях в ближнем зарубежье компания Reckitt Benckiser предлагала посетителям магазинов отмыть их деньги. В Прибалтике в ходу деньги из меди, поэтому если опустить их в чистящее средство, они становятся почти как новые. Но для России этот трюк не годился — деньги у нас из другого сплава, не отмоешь. Поэтому для отечественных промо-кампаний пришлось придумывать другой ход, который продемонстрировал бы все достоинства нового средства Cillit Bang.

Раньше был Cillit для удаления накипи, для ржавчины и для туалета, но не было Cillit для всего сразу. Универсальный Cillit Bang компания Reckitt Benckiser вывела на российский рынок только в этом году и, очевидно, очень этим гордилась. «Создание этого средства было настоящим прорывом для клиента», — говорит **Дарья ГОЛОВИНА**, старший менеджер по работе с клиентами TMA-Draft. В поддержку рекламе на ТВ агентство организовало промо-акцию. Как и в Прибалтике, решили завлекать потребителей материальными благами.

«В магазинах мы выдавали листовки с вклеенными металлическими пластинаами. На пластины особым способом была нанесена ржавчина, — рассказывает Дарья Головина. — Посетители могли отчистить ее с помощью Cillit Bang на нашем промо-стенде. Интрига была в том, что на некоторых пластинах после очистки становился виден специальный символ. А он в некоторых случаях означал получение приза. Совмещение обычной промо-акции с лотереей оказалось удачной находкой, получилась очень нестандартная демонстрация. Она с успехом продолжается до сих пор».



НЬЮ-ЙОРК



ЛОНДОН



АМСТЕРДАМ

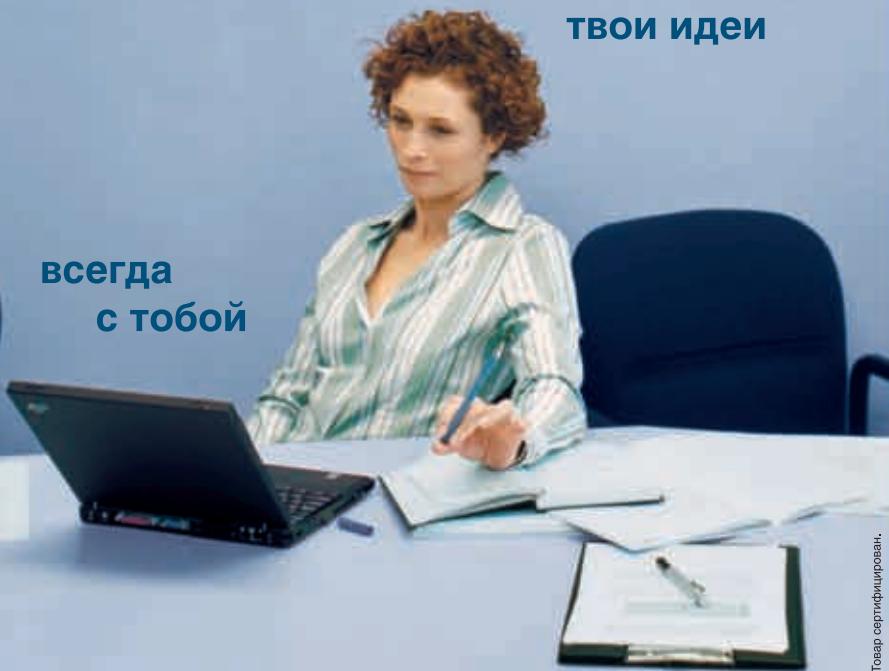
IBM рекомендует  
Microsoft® Windows® XP  
Professional.

ТОКИО

СИДНЕЙ

всегда  
с тобой

ТВОИ ИДЕИ



Товар сертифицирован.

Отправляйтесь куда угодно с беспроводным ноутбуком IBM® ThinkPad®. Это самый простой в мире способ перехода от проводной к беспроводной связи без потери производительности.

Где бы вы ни работали с ноутбуками IBM ThinkPad, оснащенными программным обеспечением Access Connections и мобильной технологией Intel® Centrino™, вас будет ограничивать только небо. Сейчас проще чем когда-либо переходить от проводных к беспроводным сетям - находитесь ли вы в аэропорту, офисе, Интернет-кафе или у себя дома. Поэтому, приобретая беспроводной ноутбук IBM ThinkPad, вы переходите на абсолютно новый уровень использования беспроводной связи и повышаете производительность в несколько раз. **think freedom**

CLASSICA CIS, тел.: (095) 796-9040, факс: (095) 915-8543, [www.classics.ru](http://www.classics.ru), [notebooks@classics.ru](mailto:notebooks@classics.ru).

Закажите прямо сейчас: **CLASSICA CIS, 796-9040, [www.classics.ru](http://www.classics.ru)**

На компьютеры IBM устанавливаются подлинные продукты семейства Windows®. Подтверждением подлинности приобретаемых Вами продуктов Microsoft® является наличие сертификата подлинности (Certificate of Authenticity - COA). Только приобретая подлинные продукты Microsoft®, Вы получаете гарантии качества и сервисной поддержки производителя.

Спецификации оборудования могут быть изменены, выпуск продукции может быть прекращен в любое время в одностороннем порядке без какого-либо предварительного уведомления. Указанная информация может быть использована исключительно для заказа продукции IBM у бизнес-партнеров IBM и не является офертой.

IBM, логотип IBM, ThinkPad являются товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах.

Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside®, Intel Centrino и логотип Intel® Centrino™ являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation и ее дочерних компаний в США и других странах.

MOBILE  
TECHNOLOGY





Этим летом руководство немецкой Schering, одной из ведущих фармацевтических компаний мира, объявило о начале масштабной реорганизации, необходимой для повышения прибыльности бизнеса. Воплощением нового стратегического видения Schering в России займется **Манфред Пауль**, возглавивший представительство в мае этого года. О шагах, которые должны повысить эффективность работы компании, он рассказал в интервью **СФ**.

— Текст: Наталья ОБУХОВА Фото: Павел САМОХВАЛОВ

## «Наша философия — быть лидером в узких нишах»

### «Философия остается прежней»

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Schering уже много лет занимает в мире ведущие позиции в традиционных для себя сегментах — в частности, в производстве препаратов гормональной контрацепции, контрастных средств для диагностики заболеваний и т. д. Для чего понадобилась реорганизация?

**МАНФРЕД ПАУЛЬ:** В прошлом году мы проанализировали место компании на рынке по такому показателю, как прибыльность бизнеса, и руководству Schering в Берлине пришлось признать, что некоторые наши конкуренты — к примеру, Merck Sharp & Dohme, Roche, Novartis, Pfizer — работают с большей прибылью, чем мы. Когда был получен такой результат, в компании создали несколько рабочих групп, занявшись изучением тех возможностей, которые

позволили бы в долгосрочной перспективе работать с большей отдачей.

**СФ:** Что же мешало Schering добиться сравнимых с конкурентами показателей?

**МП:** Снижение прибыльности было связано с большими инвестициями компании в разработку новых препаратов. При этом никогда нет гарантии, что ученые найдут что-то действительно новое, эффективное и прибыльное. Скажем, большие деньги были вложены в развитие направления препаратов для лечения заболеваний сердечно-сосудистой системы. Казалось бы, это направление востребовано рынком и должно принести прибыль. Однако выяснилось, что затрачено много средств, а отдача недостаточна. Кроме того, при сравнении структур ведущих фармкомпаний ока-

# разговор номера

«Нас не может радовать появление новых конкурентов внутри страны, но это объективный процесс»

Компания Schering AG, основанная в 1851 году немецким аптекарем Эрнстом Шерингом, сегодня является одним из мировых лидеров в сегментах гормональной контрацепции и терапии, средств диагностической визуализации, терапии тяжелых состояний, дерматологии. Компания, в состав которой входят около 160 дочерних и совместных предприятий, действует более чем в 80 странах мира. Штат сотрудников — около 25 тыс. человек. Оборот Schering в первом полугодии 2004 года составил 2,4 млрд евро. Операционная прибыль выросла на 10%, составив 413 млн евро. В исследования и разработки в первом полугодии компания вложила 440 млн евро. Представительство компании в России открылось в 1991 году. Штат компании в России — более 200 человек, которые работают более чем в 30 российских городах.



залось, что в Schering несколько раздут штат административных сотрудников.

**СФ:** Чем, кроме сокращенного штата, будет отличаться «новый» Schering от прежнего?

**МП:** Философия Schering — быть лидером в узких нишах — остается прежней. Но в результате пересмотра стратегии мы выделили четыре приоритетных направления, руководство которыми будут осуществлять глобальные бизнес-единицы. Важнейшей областью развития для нас остаются гинекология и андрология. Второе направление — онкология. Кроме того, мы концентрируемся на специализированных методах терапии и, в частности, над укреплением позиций «Бетаферона». Этот препарат для лечения рассеянного склероза играет большую роль в бизнесе Schering, и здесь компании предстоит решить задачу лучшей организации управления жизненным циклом лекарства. Также более активно будет развиваться направление препаратов для диагностической визуализации, где мы занимаем лидирующие позиции. Что же касается дерматологических препаратов, их разработкой, производством и продажами будет заниматься специально учрежденная дочерняя компания Intendis.

**СФ:** Какую роль будут играть в руководстве бизнесом глобальные бизнес-единицы?

**МП:** Они отвечают за разработку и продвижение препаратов в рамках стратегических направлений. До

сих пор у нас существовали, скажем так, разногласия между департаментом маркетинга и научным отделом. Ученые говорили маркетологам: «Мы разработали лучший препарат, а вы не можете его выгодно подать, на что маркетинг отвечал: „Ваши лекарства, может быть, и неплохие, но рынку нужно совсем не это“». Теперь мы находимся, это противоречие будет снято. То есть появилась двойная ответственность: у региональных представительств — за развитие в регионе всего бизнеса Schering, у бизнес-единиц — за продажи препаратов их направления. Для нас это новая система, но, например, в американских компаниях она действует уже несколько лет.

**СФ:** И каких результатов предполагается достичь благодаря такой схеме работы?

**МП:** Через два года операционная прибыль Schering должна вырасти на 2% и составить 18%.

**СФ:** Насколько реальны, на ваш взгляд, эти планы?

**МП:** Это, безусловно, непростая стратегия. Но это единственная возможность для развития компании в будущем.

**«Мы — своего рода проводник»**

**СФ:** Вы возглавили российское представительство как раз в тот момент, когда компания объявила о новой стратегии. Что-то изменилось в работе представительства?

# разговор номера



«Пока в России нет такой системы страховой медицины, как в европейских странах, но когда она появится, то откроет отличные перспективы для роста»

**МП:** Глобально пока ничего не меняется. Но, конечно, теперь мы работаем в более тесной связке с бизнес-единицами. У каждого бизнес-направления существует определенная общая стратегия. Представительство — своего рода проводник. Наша задача состоит в том, чтобы, с одной стороны, адаптировать эту стратегию к условиям конкретного рынка, а с другой — представлять руководству бизнес-единиц информацию о том, какая в стране конкурентная среда, какая ситуация с научными исследованиями. Словом, те данные, которые помогают компании в разработке новых препаратов.

**СФ:** А сколько человек работает сейчас в Schering в России?

**МП:** Продвижением нашей продукции занимается более 200 сотрудников — для такой страны, как Россия, это не так много. Помимо Москвы у компании действуют филиалы в Петербурге, Казани, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге и Новосибирске. Плюс наши представители работают во всех городах-миллионниках. Постепенно мы начинаем выходить и в города с меньшим населением.

**СФ:** Нет ли у Schering планов последовать примеру компаний Gedeon Richter и KRKA, открывших производство в России? Тем более что в начале прошлого века у вас здесь работали две фабрики...

**МП:** Пока мы не планируем строительство заводов здесь — нас устраивают наши производственные мощности в других странах. Но теоретически мы думаем о том, какие части производственного процесса мы могли бы реализовать с российскими партнерами.

**«В Европе такой рост уже невозможен»**

**СФ:** Еще в 1998 году аналитики

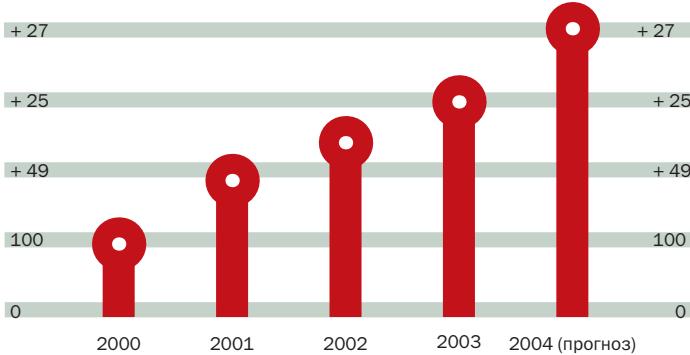
PricewaterhouseCoopers предсказывали отрасли глобальный кризис из-за снижения объема продаж рецептурных препаратов. Они были правы?

**МП:** О таком «кризисе» я не слышал, и объективных предпосылок для него нет. Роль дженериков растет, что, конечно, сказывается на продажах оригинальных рецептурных препаратов. Но этот процесс происходит планомерно, не «обвально».

## ДИНАМИКА РОССИЙСКИХ ПРОДАЖ SHERING AG

%

Источник: Schering AG  
Увеличение оборота по сравнению с предшествующим годом.



**СФ:** Кто является основными конкурентами в ваших сегментах рынка — крупные западные компании или производители дженериков?

**МП:** Это зависит от того, распространяется ли на препарат патентная защита. По тем позициям, где срок действия патента уже истек, нам приходится бороться с компаниями, выпускающими дженерики, и это не только азиатские, но и европейские фирмы. Но в настоящий момент мы больше конкурируем с производителями оригинальных препаратов.

**СФ:** А могут ли российские производители составить вам конкуренцию?

**МП:** Почему нет? Недавно я узнал, что одна из российских компаний, сейчас занимающаяся импортом фармпродукции, до 2007 года намерена организовать здесь производство онкогематологического препарата. Конечно, нас не может радовать появление новых конкурентов внутри страны, но это объективный процесс.

**СФ:** Как вы оцениваете роль государства в развитии отрасли? В частности, со следующего года планируется прекратить финансирование федеральной целе-

Тел.: (095) 775-4275  
факс: (095) 775 4535  
armad@armadillo.ru  
www.armadillo.ru

- Грузовые перевозки по России и за рубеж всеми видами транспорта
- Доставка грузов «от двери до двери» более чем в 1500 городов и населенных пунктов РФ
- Он-лайн информация о статусе груза

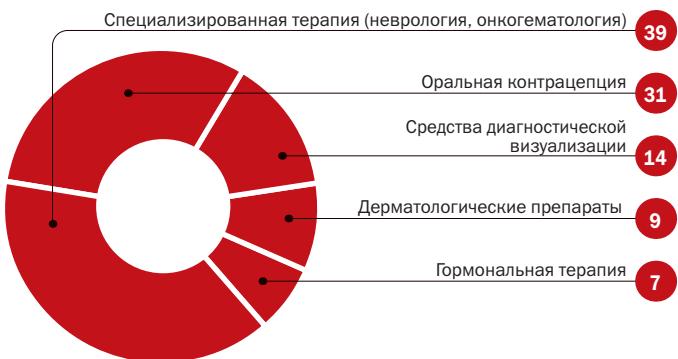
**ARMADILLO®**

# разговор номера

«Для нас удержать 1% в общей структуре продаж Schering — это очень неплохой результат»

## СТРУКТУРА ПРОДАЖ SCHERING AG В РОССИИ

Источник: Schering AG



Данные за июль 2004 г. (по отчетам дистрибуторов).

### вой программы по развитию медицинской промышленности...

**МП:** Я знаю, что сейчас государство увеличивает бюджетные средства на централизованные закупки. Что будет дальше — покажет время.

**СФ:** Вы работаете на «постсоветском пространстве» почти двадцать лет. Чем вы объясните такое постоянство?

**МП:** Мне знакомы бизнес, местный менталитет и условия, которые влияют на успех работы в этой стране. Конечно, мне делались предложения поработать в других регионах, но хочется принять участие в тех процессах, которые происходят сейчас в России: здесь огромные возможности для развития бизнеса и в руководстве представительством я вижу для себя большой вызов.

**СФ:** В чем именно он выражается?

**МП:** Россия интересна в первую очередь своими размерами. Конечно, здесь пока нет такой системы страховой медицины, как в европейских странах, но когда, рано или поздно, она появится, то откроет отличные перспективы для роста. Но и сейчас в стране есть главные условия для развития бизнеса — политическая и экономическая стабильность. По прогнозам, ежегодный прирост фармацевтического рынка



Манфред Пауль родился в 1951 году в Йене (Германия). Окончил Йенский университет по специальности «инженер-экономист», после учебы в течение семи лет работал в фармацевтической компании Jenapharm. С 1985 года работал в Москве в представительстве немецкой компании Germed. В 1990 году вернулся в Jenapharm (в 1997 году компания вошла в состав Schering AG) на пост руководителя отдела международного бизнеса. С 2001 года возглавлял представительство Schering на Украине, а в мае 2004 был назначен на аналогичную должность в российском представительстве компании. Господин Пауль имеет ученую степень в области экономики.

в ближайшие несколько лет будет составлять 8–10%. Представляете, какова динамика бизнеса, если фирма растет вместе с рынком! В Европе такой рост уже невозможен. Максимум, который демонстрирует, например, германский рынок — 1–2%.

**СФ:** Но ведь в России такая ситуация не может длиться вечно.

**МП:** Да, уже сейчас все несколько сложнее, чем три-четыре года назад, когда бизнес компании ежегодно прирастал на 25–30%. Во-первых, естественно, растет конкуренция, и, во-вторых, по некоторым нашим препаратам истек срок патентной защиты. Но есть и позитивные факторы, благодаря которым по итогам этого года мы также ожидаем хороших показателей — более 30%. В сентябре мы вывели на российский рынок новый оральный контрацептив «Ярина», и к настоящему моменту уже продано 20 тыс. упаковок. Будем надеяться, продажи продолжат расти. Второй момент — мы выиграли тендер на централизованные поставки «Бетаферона» в федеральные и московские центры рассеянного склероза. И конечно, мы надеемся на рост продаж благодаря инвестициям в расширение штата медицинских представителей, которые продвигают наши препараты.

**СФ:** Какую долю в обороте компании сейчас занимает российский рынок?

**МП:** На него приходится пока лишь около 1% мирового оборота Schering. Сейчас ожидается очень большой прирост объемов продаж за счет рынка США, где Schering получила возможность активно развиваться. Туда мы вывели новый препарат — оральный контрацептив «Ясмин», который сумел занять 10% этого рынка. Разумеется, при росте доли США произойдет компенсация долей рынков других стран. Поэтому для нас удержать 1% в общей структуре продаж Schering — это очень неплохой результат.

**СФ:** Кстати, немецкий Schering иногда путают с американской Schering-Plough. Она имеет к вам какое-то отношение?

**МП:** Нынешняя Schering-Plough изначально была одним из предприятий, открытых создателем компании Эрнстом Шерингом в США. После второй мировой войны все немецкие активы на территории страны перешли к США, так что теперь эта компания не имеет к нам никакого отношения.

### «Такие методы типичны для агрессивных компаний»

**СФ:** Сколько денег Schering вкладывает в развитие бизнеса в России?

**МП:** Конкретных цифр, к сожалению, назвать не могу. Объем инвестиций в развитие зависит от того, какие наши продажи в регионе. Сейчас основные статьи расхода — расширение штата и обучение сотрудников. На это направляется около 25% ежегодных инвестиций в бизнес.

**СФ:** А на что тратится остальное?

**МП:** Нам необходимо обеспечивать содержание достаточно большого и технологичного склада для хранения медикаментов. Ну и конечно, на регистрацию новых фармпрепаратов и на маркетинг. На подготов-

# разговор номера

«Мне известен всего один случай подделки „Бетаферона”, который распространялся через каналы „скорой помощи”»



ку информационных материалов для врачей, проведение медицинских конференций и симпозиумов по препаратам Schering уходят достаточно солидные суммы. По каждому направлению представительство ежегодно организует несколько таких мероприятий. Скажем, по «Ярине» мы провели восемь встреч в разных городах. Очень важно, чтобы врачи точно знали, как действуют наши препараты, когда и как их необходимо применять.

**СФ:** Кстати, для того чтобы убедить медработников рекомендовать определенные препараты, компании нередко пользуются материальными «доводами» — не так давно на подкупе врачей поймали Schering-Plough...

**МП:** Такие методы скорее типичны для тех компаний, которые выбрали для себя агрессивную стратегию завоевания рынка. Но это не наш случай. Для Schering главный критерий состоит в том, чтобы работать в соответствии с принципами этики. Нормальная практика, если медицинский работник получит от нашего медицинского представителя ручку или другой сувенир с логотипом компании или названием препарата. Единственным основанием для назначения врачом препаратов Schering служат реальные преимущества лекарств.

**СФ:** Известные марки чаще других становятся объектом для подделок. Насколько актуальна эта проблема для Schering?

**МП:** Мне известен всего один случай подделки «Бетаферона», который распространялся через каналы «скорой помощи». Дело в том, что компания работает в таких областях, где заниматься фальсификацией невыгодно. Тем не менее наши сотрудники регулярно проверяют аптеки и больницы, и в компании разработан «план действия» в случае обнаружения поддельных препаратов. Мы сразу же сообщаем об этом в соответствующие ведомства, в частности в Минздрав, информируя провизоров и врачей и, конечно, руководство Schering в Германии.

**СФ:** Сейчас на телевидении проходит ваша рекламная кампания. Почему до этого вы не стремились популяризировать марку Schering среди потребителей?

**МП:** Мы не выходили на телевидение из-за того, что в основном производим рецептурные препараты, категорию, которая жестко регулируется антимонопольными органами и законом о рекламе. Та кампания, которая запущена сейчас, направлена на продвижение идеи контрацепции от Schering. Одна из задач — создать ассоциацию между качеством этой группы препаратов и маркой Schering. **СФ**

you can\*  
**Canon**



## Наши лазерные технологии – путь к успеху вашего бизнеса

Новые лазерные многофункциональные устройства Canon работают экономично, надежно, эффективно

### **LaserBase MF5630**

- Цифровой копир, лазерный принтер и цветной сканер в одном корпусе
- Скорость печати – 18 стр./мин.
- Сканирование с разрешением 1200 x 2400 dpi
- Автоподатчик бумаги на 50 листов
- Лоток на 250 листов

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



### **LaserBase MF5650**

- Цифровой копир, лазерный принтер, цветной сканер и факсимильный аппарат в одном корпусе
- Скорость печати – 18 стр./мин.
- Сканирование с разрешением 1200 x 2400 dpi
- Факс-модем Super G3 (1 стр./3 сек.\*)
- Автоподатчик бумаги на 50 листов
- Лоток на 250 листов

\*На основании стандартной диаграммы ITU-T № 1.



**ВОБИС** [www.vobis.ru](http://www.vobis.ru)

м. «Савеловская», ТЦ «Савеловский», т. 784-7245  
м. «Багратионовская», ТЦ «Горбушкин двор», т. 737-8298

\*Вы можете



# ВИТАС•БАНК

Лицензия ЦБ РФ №1955 от 4 марта 1999 г.

## УСЛУГИ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ:

- ▲ КОМПЛЕКСНОЕ РАСЧЕТНО-КАССОВОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ
- ▲ ИНТЕРНЕТ-БАНКИНГ
- ▲ ОПЕРАЦИИ С ДРАГОЦЕННЫМИ МЕТАЛЛАМИ
- ▲ ПЕРЕВОЗКА ЦЕННОСТЕЙ
- ▲ ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ РАСЧЕТОВ
- ▲ ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВРЕМЕННО СВОБОДНЫХ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ
- ▲ КРЕДИТОВАНИЕ
- ▲ ОБСЛУЖИВАНИЕ ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ



УСЛУГИ ДЛЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ:

- △ ОТКРЫТИЕ И ОБСЛУЖИВАНИЕ ВКЛАДОВ
- △ ДЕНЕЖНЫЕ ПЕРЕВОДЫ
- △ ПРОДАЖА ЗОЛОТЫХ И СЕРЕБРЯНЫХ МОНЕТ И СЛИТКОВ
- △ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ КРЕДИТОВ
- △ ПРИЕМ ПЛАТЕЖЕЙ
- △ ОБСУЖИВАНИЕ ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ
- △ ОБМЕН ВАЛЮТ
- △ АРЕНДА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ СЕЙФОВЫХ ЯЧЕЕК



Центральный офис:

129327, г. Москва,  
ул. Енисейская д.22 корп.2  
Тел.: (095) 101-2286  
Факс: (095) 184-7137

Дополнительный офис №1  
«Таганский»:

109240, г. Москва,  
ул. Николоямская д. 21/7  
Тел./Факс: (095) 231-2231

Дополнительный офис №2  
«Отрадное»:

127562, г. Москва,  
ул. Декабристов, д.10, корп. 3  
Тел.: (095) 904-6723  
Факс: (095) 904-6721



ИТАР-ТАСС

## Министр финансов стал страховщиком

Алексей Кудрин будет отвечать за выбор банков-агентов для возмещения страховых выплат по вкладам.

Он избран председателем совета директоров государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов» (АСВ) по представлению правительства. Помимо Кудрина в совет директоров АСВ войдут еще четыре представителя правительства. Напомним, что АСВ было создано в рамках реализации федерального закона «О страховании вкладов физических лиц в банках РФ», который подписал Владимир Путин 29 декабря 2003 года. АСВ займется отбором банков-агентов по выплате возмещения по вкладам.

Условия для этого отбора уже утверждены советом директоров. Агентами по выплате возмещения могут стать банки, участвующие в системе страхования, с опытом работы по привлечению частных вкладов не менее трех лет, выполняющие требования ЦБ по обязательным нормативам и не имеющие задолженности по обязательным платежам. Кроме того, к агентам предъявляется ряд требований по величине собственных средств и количеству структурных подразделений. По оценке экспертов, этим требованиям соответствуют около 150 банков. Предполагается, что аккредитация банков-агентов начнется после вступления основного числа банков в систему страхования вкладов. Для обеспечения общественного контроля над ходом аккредитации в конкурсную комиссию АСВ будут включены представители банковского сообщества.

«Назначение Кудрина выглядит вполне логичным, — говорит аналитик ИК «Проспект» Игорь Лавущенко. — Государство не хочет допустить банковского кризиса, подобного летнему, поэтому оно заинтересовано в контроле над „сортировкой“ банков и повышением их прозрачности».

## От живого дяди банк

Бывший владелец «СБС-Агро» и группы ОВК Александр Смоленский ушел из банковского бизнеса.

Скандално известный бизнесмен, пообещавший в 1998 году иностранным кредиторам «от мертвого осла уши», передал банк «Столичное кредитное товарищество» своему племяннику и давнему партнёру Алексею Григорьеву. Известно, что в обмен на контрольный пакет банка он попросил у Григорьева доли в других совместных бизнесах. О каких бизнесах идет речь и чем собирается заняться Александр Смоленский (на фото), не уточняется.

Последний банковский проект Смоленского «Столичное кредитное товарищество» стал в 2001 году преемником банка «Северо-Западное ОВК», который банкир оставил себе после продажи группы ОВК «Интерросу». Алексей Григорьев до сих пор являлся председателем совета директоров банка. Собеседник СФ в банковских кругах предположил, что от участия в банковских проектах Смоленского заставила отказаться «кризисная лихорадка», охватившая рынок летом.

Новый владелец банка «Столичное кредитное товарищество» Алексей Григорьев заявил, что собирается открыть сеть по продаже розничных услуг, предварительно увеличив капитал банка с

\$300 млн до \$400 млн. «Этот банк пока очень мал. Но и „СБС-Агро“ в свое время вырос из кооперативного банка, так что перспективы у Григорьева хорошие. Было бы желание», — отметил первый вице-президент Ассоциации региональных банков Александр Хандруев.

## В заданном направлении

Председателем совета директоров «Аэрофлота» может стать Виктор Иванов — помощник Владимира Путина.

23 октября на внеочередном собрании акционеры авиакомпании должны избрать совет директоров и его председателя. В списке кандидатур, по имеющейся информации, может появиться фигура Виктора Иванова (на фото), помощника Путина. По мнению ряда аналитиков, это будет на руку акционеру «Аэрофлота» — Национальной резервной корпорации, давно желающей внести корректировки в менеджмент компании. К предстоящему собранию НРК подготовила специальные поправки, предлагая утвердить все крупные сделки, а также сделки с воздушными судами и недвижимым имуществом «Аэрофлота» тремя четвертями голосов на совете директоров. «НРК давно добивается перемен в менеджерском составе авиакомпании, — говорит аналитик компании „Файненшл Бридж“ Тимур Хайруллин. — И если будет принято решение о том, что совет директоров „Аэрофлота“ возглавит Виктор Иванов, то НРК одержит некую промежуточную победу».

Главный акционер НРК — владелец Национального резервного банка и лизинговой компании «Ильюшин Финанс» Александр Лебедев неоднократно выступал с критикой действий генерального директора «Аэрофлота» Валерия Окулова. В упрек ему прежде



ДМИТРИЙ АЗАРОВ / «ДС»



АЛЕКСЕЙ КУДРИН ВОЗГЛАВИЛ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ «АГЕНТСТВА ПО СТРАХОВАНИЮ ВКЛАДОВ» | АЛЕКСАНДР СМОЛЕНСКИЙ ВЫШЕЛ ИЗ БАНКОВСКОЙ ИГРЫ  
ПОМОЩНИК ПУТИНА МОЖЕТ ВОЗГЛАВИТЬ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ «АЭРОФЛОТА» | АЛЕКСЕЙ ФЕДОРЫЧЕВ СТАЛ ХОЗЯИНОМ МОСКОВСКОГО «ДИНАМО» | АЛЕКСАНДР  
ХАСАНОВ И ВЛАДИМИР БАЛАБАНОВ ПОКИНУЛИ «УРАЛСИБ»



PHOTOPRESS

всего ставится невыполнение обязательств по закупке отечественной авиатехники — и в первую очередь собираемых на Воронежском авиастроительном объединении самолетов Ил-96. Именно на достройку шести Ил-96 правительство выделяло «Ильюшин финанс» \$150 млн. Окуплов, в свою очередь, настаивает на неэффективности закупок отечественных лайнеров и требует от правительства отменить таможенные пошлины на ввоз подержанных самолетов. Кроме того, на днях в ответ на упрек в неэффективном управлении руководство авиакомпании заявило о том, что сможет увеличить выручку за этот год на

\$40 млн — до \$1,36 млрд. Но в любом случае, как считают аналитики, если кандидатуру Виктора Иванова утвердят на совете директоров «Аэрофлота», дальше компания будет развиваться по «лебедевскому» сценарию.

## Удобрения для футбольного поля

Совет президиума общества «Динамо» передал 51% акций футбольного клуба «Динамо-Москва» французской компании Fedcominvest Monaco SAM, владельцем которой является Алексей Федорычев.

Как пояснил СФ пресс-атташе ФК «Динамо» Александр Львов, руководство клуба передало контрольный пакет акций Федорычеву, потому что у этого бизнесмена есть успешный опыт сотрудничества с футбольными клубами. В 2000 году компания Fedcominvest стала генеральным спонсором Monaco, сумев вывести клуб из кризиса. Руководство «Динамо» безвозмездно передало Федорычеву акции клуба, рассчитывая, что инвестиции нового совладельца помогут преобразовать инфраструктуру клуба, улучшить его материальную базу и вывести «Динамо» на европейский уровень. Правда, конкретных объемов инвестиций в «Динамо» со стороны

Fedcominvest не называют. «Сколько понадобится денег, столько и будет», — говорит Александр Львов. Футбольные эксперты сходятся во мнении, что никакой выгоды, кроме имиджевой, вложения в «Динамо» Федорычеву не принесут. «Весь российский футбол убыточен, поэтому шаг Федорычева можно расценивать как акт патриотизма», — выразил мнение собеседник СФ из спортивных кругов. В своем основном бизнесе Федорычев специализируется на производстве и продаже минеральных удобрений.

## «Уралсиб» меняет топ-менеджеров

Корпорацию «Уралсиб» покинули два топ-менеджера из команды бывшего президента банка «Уралсиб» Азата Курманаева — Александр Хасанов и Владимир Балабанов.

Интеграция банка в одноименную финансовую структуру повлекла за собой сокращение полномочий, которое не соответствовало амбициям менеджеров. Уход сразу двух топ-менеджеров не слишком расстроил акционеров — на их места быстро подыскали подходящих кандидатов. Должность Хасанова (он был главным исполнительным директором «Уралсиба», отвечающим за

розничный бизнес) займет «человек с десятилетним опытом работы в российском банковском секторе» — его имя пока не раскрывается. Управляющим директором банка «Уралсиб» вместо Балабанова станет выходец из Башкредитбанка Александр Колобов, который в свое время занимался интеграцией Кузбассугольбанка в банковскую группу «Уралсиб» (его кандидатура направлена на согласование в Национальный банк Башкирии). По мнению исполнительного директора корпорации Александра Вихрова, опыт Колобова будет полезен в реализации поставленной акционерами задачи — создании на базе «Уралсиба» объединенного универсального банка «западного образца». В него войдут банковская группа «Уралсиб», ИБГ «НИКойл», «Автобанк» и еще шесть более мелких банковских структур. По мнению руководителя банковского направления Moody's Interfax Михаила Матовникова, смена руководства «Уралсиба» вряд ли повлечет за собой значимые последствия для бизнеса. «Личные отношения для клиентов крупных банков мало что значат, и в „Уралсибе“ клиенты обслуживаются не из доверия к менеджменту», — говорит Матовников. СФ

### Инвестиции

### Уход

**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](http://www.mini7.ru)

[www.TourNews.ru](http://www.TourNews.ru)  
095 232-9977 - call-центр  
сеть магазинов  
**Торгящих**  
путевок  
Лиц. ТА №0025544  
Вам позавидуют  
попутчики!

ПОЛУЧИТЕ БЕСПЛАТНО  
**УНИКАЛЬНЫЙ**  
практический справочник  
путешественника  
сеть агентств  
**ВЕЛЛ**  
121 № 0220000000  
Пляжи мира  
[www.Well.ru](http://www.Well.ru) | call-центр 095 956-6111





Борьба «Первого канала» и компании TNS Gallup Media за то, кто займет место официального телемерителя, закончилась поражением последней. В скандальном тендере «Медиа Комитета» победила итальянская AGB, поддержанная «Первым». Для TNS поражение может обернуться потерей большей части бизнеса, однако в компании рассчитывают на поддержку участников рынка. Пока они демонстрируют полную солидарность: рекламодатели, агентства и частные вещатели предпочли выйти из «Медиа Комитета». Но ситуация, когда на рынке действует два телемерителя, долго продлиться не может. — **Текст: Николай Дицман**

## Тендер на выживание

Война монополиста рынка телемерений TNS Gallup Media и ведущего федерального телеканала началась не в прошлом году, когда официально было объявлено о проведении тендера на телемерения, а намного раньше.

В начале 2001 года на встрече руководства крупнейших телеканалов с Владимиром Путиным глава «Первого канала» Константин Эрнст пожаловался на некую исследовательскую компанию, которая «неправильно меряет рейтинги». Руководство канала считало, что эта компания необоснованно занижала показатели «первой кнопки».

Президент дал своим помощникам поручение подготовить на этот счет аналитическую записку. В итоге было решено организовать «Медиа Комитет» из представителей телеканалов, чиновников, рек-

ламных агентств и рекламодателей. Комитет должен был заняться организацией тендера на право телемерений. Для TNS это означало начало борьбы за выживание: на телемерения у компании приходится около 70% бизнеса.

### Большая неожиданность

Тендер назначили на декабрь 2003 года. Конкуренцию TNS должна была составить компания «Телерейтинг», созданная при поддержке «Первого канала». «Телерейтинг» запустил пилотную панель в Москве, однако полученные данные, как говорят участники рынка, ничем не отличались от показателей TNS. В результате вместо «Телерейтинга» «Первый канал» решил выставить на тендер нового участника — итальянскую исследовательскую ком-

## Для TNS это означало начало борьбы за выживание: на телемерения приходится более 70% бизнеса компании

Гендиректор TNS  
Gallup AdFact Руслан  
Тагиев в одноголосье  
потерял 70% бизнеса



панию AGB Holding. Помимо нее TNS получила еще двух конкурентов: GfK-Rus и Центр исследований PAM (вместе с чешской Mediaresearch).

На тот момент поводов для беспокойства у TNS было немного — на рынке никто не сомневался в том, что победа достанется именно этой компании, так как ни один другой участник тендера не имел собственной панели. Впрочем, TNS все же пришлось увеличить выборку с 1,65 тыс. семей до 2,5 тыс., поскольку таково было требование тендерной комиссии.

Однако количество городов в выборке выросло незначительно: с 40 до 53. Этим были недовольны некоторые участники рынка, в первую очередь федеральные телеканалы. Их руководители считали, что TNS, не учитывая небольшие населенные пункты, занижает рейтинги, например «Первого канала» и «России». Эти каналы, в отличие от других вещателей, имеют почти стопроцентный охват по всей стране и не могут отказаться от дорогостоящей доставки сигнала в неинтересные рекламодателям отдаленные населенные пункты.

На этом и решила сыграть AGB. Итальянская компания предложила более широкий охват по стране (около 160 городов), что, безусловно, должно было

больше импонировать федеральным каналам. Однако в большинстве из городов предлагалось установить всего по несколько пиплметров. Таким образом, репрезентативность выборки можно было подвергнуть сомнению. При этом AGB оценила свое предложение в \$10 млн в год (по принятой системе продаж телемерений эта сумма распределяется среди телеканалов, рекламных агентств и рекламодателей). Предложение TNS должно было обойтись игрокам рынка на \$1,5 млн дешевле, так что у компании был еще один повод рассчитывать на победу.

Однако результаты тендера оказались весьма неожиданными: ни одному из участников не удалось набрать необходимых 75% голосов. При этом за TNS проголосовали «Русбрэнд» (представляющий интересы рекламодателей), АКАР (рекламные агентства) и частные телеканалы. Остальные участники не набрали ни одного голоса «за». «Мы были абсолютно уверены в своей победе, и результаты голосования нас, мягко говоря, удивили», — признается гендиректор TNS Gallup AdFact **Руслан Тагиев**. «Просто дело в том, что AGB ведет свою деятельность в России при явной поддержке „Первого канала“, только доказать это невозможно», — говорит один из участников рынка. По мнению экспертов, на руководителей всех аффилированных с государством телеканалов оказывалось давление. «Инициатором этого давления и был Константин Львович (Эрнст — СФ)», — уверен глава ТВЦ **Олег Попцов**.

### Бесполезные консультации

Несмотря на то, что тендер закончился ничем, в «Медиа Комитете» решили на этом не ставить точку. Тендер был перенесен на июнь, так что борьба для TNS все еще не окончилась. За это время AGB Holding успела открыть российское представительство (AGB Television) и развернуть пиплметрические панели в Москве (220 семей) и четырех городах Свердловской области (60 семей).

TNS тем временем тоже на месте не стояла. Новое предложение компании помимо национальной панели включало в себя отдельные измерения аудитории в каждом из 25 крупнейших городов страны (еще около 1,5 тыс. семей), а также использование новой технологии мониторинга эфира, которая позволяла распознавать цифровое вещание («НТВ-Плюс» или Divo TV). В Москве TNS предложила перейти на технологии PPM (портативных пиплметров), которые позволяют включать в исследование просмотр телепрограмм вне дома. «Мировое телевизионное сообщество уже переходит на новую технологию измерения, и в ближайшие пять лет этот вопрос неизбежно станет актуальным и для России», — обосновал тогда переход на PPM директор по телевизионным исследованиям TNS **Александр Костюк**.

Одновременно TNS вела интенсивные консультации со всеми членами «Медиа Комитета». Однако и на втором, июньском тендере ситуация практически повторилась, с той лишь разницей, что госканалы и Минпечати уже проголосовали за AGB. Представитель одного из каналов-участников «Медиа Комитета

В группу компаний «TNS Россия» входят три компании: TNS Gallup Media (осуществляет телевизионные измерения), TNS Gallup AdFact (мониторинг рекламы) и TNS МИЦ (маркетинговые исследования). По данным «Интерфакс СПАРК», в 2003 году оборот TNS Gallup Media составил около \$7,9 млн. По данным TNS, оборот всей группы в этом же году составил \$12 млн. Контрольный пакет акций «TNS Россия» принадлежит международной группе TNS, остальное — менеджменту компании.



# частная практика

«Конфликт между нами и одним из ведущих каналов возник не вчера и не сегодня. Это давняя история, не имеющая ничего общего с бизнесом»



та» признался, что его самого данные TNS полностью устраивают. «Поддержать AGB было решением акционеров нашего канала», — сказал он **СФ**.

## Раскол

Несмотря на очередной провал тендера, «Медиа Комитет» решил еще раз предпринять попытку определения телемерителя, назначив третий этап тендера. Для TNS ситуация осложнилась тем, что теперь было решено выбирать победителя простым большинством голосов.

В TNS поняли, что административный ресурс «Первого канала» начинает перевешивать, и шансы компании на победу близки к нулевой отметке. В сложившейся ситуации руководство телемерителя решило сыграть на публику. TNS объявила о своем отказе от участия в тендере и приложила все усилия для того, чтобы это событие было широко освещено в прессе. «Мы решили привлечь внимание рынка к тому, что конфликт между нами и одним из ведущих каналов возник не вчера и не сегодня, это давняя история, не имеющая ничего общего с бизнесом», — говорит руководитель пресс-службы TNS **Анна Лачко**.

Действия компании принесли свои плоды. За несколько дней до третьего тура «Медиа Комитет» поки-

нули 6 из 13 участников, поддерживавшие TNS: АКАР, «Русбрэнд», СТС, REN TV, MTV и ТВЦ. Более того, от участия в тендере отказались и два претендента: GfK-Rus и Центр исследований РАМ. «Мы перестали понимать мотивы принятия решений рядом партнеров по „Медиа Комитету”, — говорит экс-представитель АКАР в „Медиа Комитете“ **Илья Слуцкий**. — Оценка шла не по качествам предложений, а по преференциям какого-то другого плана». «„Первый канал“ ориентировался на AGB, а вторая часть рынка — на существующего измерителя, смысла участвовать не было», — считает гендиректор GfK-Rus **Александр Демидов**.

Отказ от участия в тендере трех компаний из четырех поставил под сомнение саму возможность его проведения, что, безусловно, было только на руку TNS. Однако руководству компании вздохнуть с облегчением так и не довелось — за несколько часов до окончания сроков подачи заявок AGB все-таки нашли соперника. На удивление участникам рынка, им стал гуманитарный фонд «Чеховский центр». «Это была очевидная подстава, чтобы тендер состоялся», — считает господин Демидов.

Тендер закончился предсказуемо: победой AGB, за которую проголосовали шесть из семи оставшихся участников комитета. TNS же не менее предсказуемо



## Устарели инструменты?

## Проекторы **BenQ** — сейчас и на будущее!



Проектор серии PB 7xxx

Для тех, кто реально заинтересован в успехе своей компании, BenQ предлагает эффективное орудие для достижения поставленных целей. Проекторы BenQ — это богатый опыт производителя и самые современные разработки, которые обеспечивают высокое качество презентаций на несколько лет вперед. Это лучшее ценовое предложение для данного класса проекторов. Это техника, которая говорит о Вашем профессионализме и профессионализме Вашей компании.

Хотите узнать больше? Посетите наш сайт: [BenQ.ru](http://BenQ.ru)

**BenQ**

Enjoyment Matters

# частная практика

## «Контракт TNS со всеми телеканалами действует до конца 2005 года. За это время многое может произойти»

осталась за бортом. Таким образом, с 1 января 2006 года AGB станет официальным измерителем телеаудитории сроком на пять лет. Победу AGB не смогли проанализировать ни в самой компании, ни в «Медиа Комитете». Отказался от комментариев и директор общественных связей «Первого» **Игорь Буренков**.

### Две валюты

Для TNS победа AGB автоматически означает потерю около 70% бизнеса: из \$12 млн оборота TNS в России за прошлый год около \$8 млн пришлось на телемерки. При этом отрасль является и самой прибыльной для компании. Скажем, в 2002 году из суммарной прибыли TNS в \$2,5 млн около \$1,6 млн пришлось на медиаисследования.

Пока компания сдаваться без боя не намерена. TNS собирается продолжать работать на этом рынке, продавая телемерки уже не оптом, а в розницу, то есть непосредственно заинтересованным телеканалам. «Было бы странно не использовать ту панель, которая уже построена», — говорит Руслан Тагиев. — К тому же контракт TNS со всеми телеканалами действует до конца 2005 года. За это время многое может произойти».

Пока же TNS решила привлечь участников рынка более выгодными ценами: подписка на данные этой компании обойдется федеральным телеканалам в \$500 тыс., сетевым — в \$250 тыс. А услуги AGB обойдутся оставшимся шестерым членам «Медиа Коми-

тета» примерно в \$10 млн на всех. «Помимо этого придется доплатить еще за установку софта, и это тоже несколько сотен тысяч долларов», — добавляет директор по исследованиям СТС **Александр Пронин**. Правда, AGB после победы в тендере выразила готовность к пересмотру финансовых условий «в связи с изменением количественного состава участников „Медиа Комитета“».

Эксперты по-разному оценивают перспективы существования двух панелей на рынке. «Рынок уже жил с двумя панелями несколько лет назад, сможет и сейчас, учитывая, что деньги на рынке есть», — считает Илья Слуцкий. «Появление на рынке двух конкурирующих медиаизмерителей влечет за собой необходимость конвертирования рейтингов между двумя панелями, анализа различий в данных и причин, породивших эти различия, возможность двойной отчетности перед клиентами. Все это ведет к значительному увеличению временных затрат. Кроме чисто технических неудобств, связанных с использованием двух панелей, существует и финансовая сторона вопроса: покупка двух панелей увеличит бюджет агентства на исследования в полтора-два раза», — говорит директор по исследованиям агентства Media Direction **Сергей Матвеюк**.

Сами же рекламодатели демонстрируют равнодушие по отношению к результатам тендера. «Нас TNS как измеритель не устраивал никогда, так как у них недостаточно большая выборка. Хотя в принципе нам все равно, кто будет измерителем, главное, чтобы выборка была презентативной», — говорит директор по маркетинговым коммуникациям МТС **Татьяна Добровалова**.

В любом случае, как считает гендиректор «ТНТ-Телесеть» **Роман Петренко**, параллельное существование двух измерителей возможно на протяжении максимум трех лет: *Потом страсти схлынут, рекламодатели и индустрия сделают свой выбор в пользу одного из игроков, а второй будет вынужден уйти с рынка*. Кому придется уйти, TNS или AGB, станет понятно, скорее всего, даже раньше — через полтора года. Тогда итальянская компания должна будет полностью развернуть свою панель в России. **СФ**



Исследовательская компания AGB Television является стопроцентной «дочкой» итальянской AGB Group, которая специализируется на медиаисследованиях. AGB Group работает в 18 странах мира, в нее входит три основных подразделения: AGB TAM (производство пилотных), AGB Soft (техническая поддержка медиаисследований) и AGB Media Service (собственно телевизионные измерения). Оборот компании не раскрывается. Контрольный пакет акций AGB принадлежит международному коммуникационному холдингу WPP.

# cafemax

СЕТЬ ИНТЕРНЕТ-ЦЕНТРОВ

- » ДОСТУП В ИНТЕРНЕТ
- » ИГРОВОЙ ЗАЛ
- » КОФЕЙНЯ
- » КОПИ-ЦЕНТР

ШИРОКИЕ  
ВОЗМОЖНОСТИ  
ДЛЯ РАБОТЫ И ОТДЫХА



### «Cafemax на Пятницкой»

Москва, ул. Пятницкая, д.25, стр.1  
напротив метро «Новокузнецкая»



### «Cafemax на Новослободской»

Москва, ул. Новослободская, д.3

напротив метро «Новослободская»



### «Cafemax в МГУ»

Москва, ул. Академика Хохлова, д.3

метро «Университет», территория МГУ



режим работы: **круглосуточно**

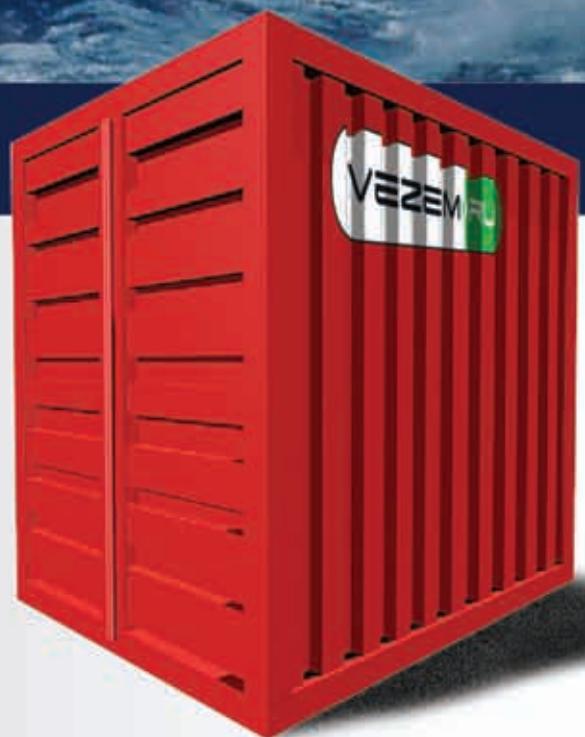
телефоны для справок:

**Москва** » (095) 787 6858

**Санкт-Петербург** » (812) 273 6655



**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](http://www.vezem.ru), [contact@vezem.ru](mailto:contact@vezem.ru)

## Польза от сравнения



СЧИТАЕТСЯ, ЧТО РЫНОК С ОГРАНИЧЕННЫМ ЧИСЛОМ УЧАСТНИКОВ РАССЛАБЛЯЕТ КОНКУРЕНТОВ. ДВА КРУПНЕЙШИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ СПРАВОЧНЫХ ПРАВОВЫХ СИСТЕМ — «КОНСУЛЬТАНТПЛЮС» И «ГАРАНТ» — КАТЕГОРИЧЕСКИ С ЭТИМ НЕ СОГЛАСНЫ. ЧТОБЫ СОХРАНЯТЬ СВОИ ПОЗИЦИИ, ИМ ПРИХОДИТСЯ ПОСТОЯННО СЛЕДИТЬ ЗА КАЖДЫМ ШАГОМ ДРУГ ДРУГА. **Текст: Татьяна Ткачук**

«Когда на рынке много игроков, вы чаще всего выбираете из первых трех найденных, сравниваете их условия, продукт и осуществляете сделку. А когда на рынке игроков немного, два-три, пользователь про всех все знает. Тут уже только качество определяет успех», — описывает особенности своей работы гендиректор компании «КонсультантПлюс» Дмитрий Новиков.

Alma mater «Консультанта» и «Гаранта» — факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ. Будущие лидеры фирм, **Дмитрий Новиков** и **Дмитрий Першееев**, вместе учились, были приятелями; оба получили первый опыт руководства, работая командинрами студенческих строительных отрядов. Вместе они начали и проект «Гарант» в НПО «Вычислительная математика и информатика» (НПО ВМИ) — Новиков был директором, а Першееев с 1990 года руководил проектом. Именно это подразделение в 1992 году выделилось в отдельную фирму — «Гарант-Сервис», а НПО ВМИ с нуля начало проект «КонсультантПлюс».

«Развод» произошел цивилизованно; его причиной были не деньги, а разные взгляды бывших партнеров на развитие бизнеса.



PHOTOFXPRESS

Без электронных справочно-правовых систем в море российских законов легко затеряться

К 1992 году «Гарант» уже был известной маркой, «Консультанту» пришлось выходить на рынок вторым. Тем не менее всего через несколько лет «КонсультантПлюс» уже вы-

шел в лидеры и сейчас уверенно это лидерство удерживает.

По результатам различных исследований, проведенных в 2004 году, для компании «КонсультантПлюс» на рынке справочных правовых систем оценивается в 70–80%, «Гаранта» — в 35–45% (сумма долей больше 100%, так как часть клиентов исполь-

зует обе системы). Другие игроки гораздо менее значимы.

Причины такого результата конкуренции, очевидно, следует искать в том, что с самого начала, разделив бизнес, «Гарант» и «КонсультантПлюс» по-разному подошли к стратегии развития.

## «Мы приняли сложное решение — пренебречь всей красотой»



### Продукт

Прежде всего Першев и Новиков изначально стали по-разному работать над создаваемыми продуктами. Так, в «Гаранте» ставку делали в основном на усовершенствование имеющейся системы. «Мы выбрали относительно узкое для себя направление деятельности и тринацать с половиной лет занимаемся одним и тем же — совершенствуем информационный продукт, справочную правовую систему», — говорит Дмитрий Першев. Таким образом, с одной стороны, компания работала над упрощением пользования своим продуктом, а с другой, добавляла в него все новые возможности, увеличивающие его функциональность. Как признают пользователи, имеющие опыт работы с системой «Гарант», некоторые функции в ней реализованы чрезвычайно удобно.

В компании «КонсультантПлюс» приоритеты расставили по-иному. «Мы с самого начала решили, что по-дойдем к вопросу комплексно — для настоящего качества продукта необходимо развивать не только технологии поиска и анализа, но и обеспечивать полноту информации, а также совершенствовать технологии обновления документов. На тот момент самым важным для клиентов была именно информация, и особенно своевременное пополнение системы новыми документами», — рассказывает глава «КонсультантПлюс». Главное, чтобы документ быстро доходил до пользователя, а то, насколько красиво оформлен интерфейс — второстепенно. Поэтому мы и приняли трудное решение — пожертвовать поначалу внешними эффектами, но обеспечить полноту и оперативность информации».

В результате у «Консультанта» появилось существен-

ное преимущество: чтобы обновить его информационную базу, не требовалось переустанавливать ее полностью. Пополнение же базы «Гаранта» первое время осуществлялось путем замены базы целиком. Компания регулярно отправляла клиентам пачку дисков (несколько десятков), на которых была записана обновленная база данных. Понятно, что такой способ был удобен не всем.

Кроме того, «КонсультантПлюс» первым стал разрабатывать системы, ориентированные на пользователей-бухгалтеров. «Мы поняли, что наши пользователи — это не только юристы, хотя это и основная группа, но еще и бухгалтеры. И специальный продукт для них мы сделали лет на пять раньше. Там было и особое наполнение в виде вопросов-ответов (разъяснения специалистов к отдельным документам, которые мы делали совместно со специализированными изданиями и представителями министерств и ведомств), ориентированное на эту аудиторию, и дополнительные сервисы. В результате мы получили огромный кусок еще никем не освоенного рынка», — вспоминает Дмитрий Новиков.

### Продажи

Совершенно по-разному строили обе компании сбытовые и сервисные структуры. Однако в выигрышном положении, как показала практика, оказался тот, кто принимал решения с расчетом на перспективу.

«Я многое не понимал тогда в бизнесе. Но интуитивно чувствовал, что рынок огромный. И одной Москвой он далеко не ограничивается. Однако сидя в московском офисе самостоятельно работу больших масштабов по всей стране не сделаешь. И мы поняли: надо привлекать партнеров», — объясняет Новиков

 **Компания «КонсультантПлюс» появилась на российском рынке в 1992 году. Занимается разработкой справочных правовых систем и координацией деятельности партнерской сети. Продажи и сервис обеспечивают партнеры компании — около 700 организаций в 150 городах России. В информационном банке компании на сегодня содержится более 1,5 млн документов и нормативных актов. Более 170 тыс. организаций России являются пользователями системы «КонсультантПлюс». В компании работает около 800 сотрудников, всего в сети «КонсультантПлюс» (включая партнерские компании) — около 11,5 тыс. человек. Свои обороты компания не раскрывает.**

одно из стратегических решений, принятых его компанией.

Вместо того чтобы открывать региональные офисы и отделения, назначая туда своих людей и расходуя на это существенные средства, компания Новикова стала активно развивать франчайзинговую сеть. Партнеры «Консультанта» при этом получили беспрецедентно большую — до 80% — долю дохода от проданного ими продукта. **Дмитрий Новиков:** Многие тогда считали: «Дадим дилеру 10%, этого вполне достаточно, пусть побегает». Но мы сказали: «Наоборот, именно партнер в регионе обеспечивает успех, поэтому основная часть дохода должна оставаться у него. Именно это, а не вложения в рекламу или интерьеры офисов, обеспечило прорыв». До сих пор фирмы-партнеры, работающие с «Консультантом» по договорам франчайзинга, отчисляют

производителю лишь 20–40% дохода.

Более того, компания Новикова полностью отказалась от идеи продавать свои системы клиентам напрямую, стремясь привлечь как можно больше партнеров и повысить их доверие. «То, что у нас не будет ни одного прямого клиента, было принципиальным решением. И его мы придерживаемся до сих пор», — рассказывает глава «КонсультантПлюс». — Ни одному клиенту, даже если он придет к нам прямо в офис, мы не предадим нашу систему. Мы предоставим ему список адресов наших партнеров, дав со своей стороны гарантии, что там он получит и системы, и сервис отличного качества. И только если наш партнер сам просит помочь ему с обслуживанием крупного клиента, зачастую нуждающегося в дополнительных услугах, наши специалисты ему помо-

## НОВАЯ ЕВРОПА — НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

В офисах представительств АО Parex узнай больше:

- об открытии счетов в зарубежном банке
- об оформлении платежных карточек
- о взаиморасчетах стран СНГ и Запада
- о размещении средств в инвестиционных фондах

Москва: +7 095 7377340 (41, 42)  
Санкт-Петербург: +7 812 3242323  
Киев: +38 044 2446715  
Минск: +375 172 020960

Алматы: +7 3272672508  
Баку: +994 12 4 98 08 38  
Днепропетровск: +38 0562 317000  
Кишинев: +373 2233856

Круглосуточная информация  
+ 371 7010000



www.parex.ru

# частная практика

«Ни одному клиенту, даже если он придет к нам прямо в офис, мы не продадим нашу систему»

**Компания «Гарант»** — одна из крупнейших российских информационных компаний — была основана в 1991 году. Основным направлением деятельности является производство и поддержка компьютерной правовой системы. Полный объем информационного банка системы «Гарант» — свыше 1 млн документов и комментариев к нормативным актам. Еженедельное пополнение составляет около 4 тыс. документов. Штат сотрудников центрального офиса насчитывает 1 тыс. человек. В партнерскую сеть компании входит 250 партнерских организаций в 200 городах России. Общая численность сотрудников — 5 тыс. человек. Владельцем компании является ее генеральный директор Дмитрий Першев. Обороты «Гаранта» в компании не раскрывают, говоря только, что они составляют «десетки миллионов долларов в год». По заявлению компании, ее продажи ежегодно растут на 70–100%.

гают». Столк бережное отношение к франчайзи принесло свои плоды, утверждает Новиков: «Партнерам очень важно иметь уверенность в том, что они могут спокойно вкладывать ресурсы в качестве сервиса на длительную перспективу. Если же производитель работает на рынке напрямую, фактически конкурируя с ними, эта уверенность немедленно теряется».

В результате сбытовая и сервисная сеть «Консультанта» стала стремительно расширяться. «Гарант» начал отставать от конкурента и решил сменить тактику. **Дмитрий Першев:** Мы выходили на рынок с очень мягкими методами, а потом увидели, что вокруг работают энергичные и агрессивные люди, которые забирают у нас клиентов. Мы

терпели, терпели, а потом решили, что нужно работать точно так же.

В 2000 году он решил изменить политику продвижения и сделать ставку на развитие региональной сети по франчайзингу, фактически скопировав стратегию «Консультанта». Однако принципиальное отличие между конкурентами в тактике продаж все же сохраняется: наряду с использованием франчайзинга «Гарант» продолжает продавать свои системы и напрямую, а «Консультант» весь сбыт ведет только через партнеров.

## Персонал

Люди — третий ключевой элемент в основе бизнеса каждого из конкурентов. И работа с персоналом в обеих компаниях также ведется по-разному.

В «Консультанте» принятая демократичная форма управления. «В основе нашей политики — уважение к людям и их интересам», — говорит Дмитрий Новиков. — Инструкции написать не очень сложно, и они у нас, конечно, есть, но это не главное. Требования к сотрудникам могут быть и весьма серьезными, но они должны быть обоснованы, справедливы и предсказуемы. Такой же тактики мы придерживаемся как по отношению к сотрудникам головной фирмы, так и к партнерам в регионах. Ключевая формула нашей политики — взаимное уважение интересов».

У Першева позиция существенно отличается. Система управления в «Гаранте» серьезно регламентирована и формализована. Каждому поступающему на работу в компанию выдается специальный документ «Положение о персонале», в котором на 56 страницах новичку рассказывают о его правах и обязанностях. Например, среди прочего, сотрудник «Гаранта» обязан «поддерживать и повышать имидж компании», «содержать свое рабочее место в чистоте и порядке», «повышать деловую и производственную квалификацию». Также персоналу «не рекомендуется в стенах компании „за глаза“ обсуждать личные качества руководителей и сотрудни-

ков». Кроме того, правила предписывают «поддерживать чистоту и порядок в здании», а также не использовать в личных целях собственность компании «без письменного разрешения непосредственного руководителя, в том числе копировальные устройства и доступ в интернет». Те же, кто не соблюдает прописанные в положении правила, считаются не выполняющими своих обязанностей. Судя по тексту документа, их наказывают так: сначала делают замечание, потом объявляют выговор, а в случае очередного нарушения увольняют.

## Три «П»

Именно комплексный подход к этим трем «П» (продукту, продвижению, персоналу), на который «Консультант» сделал ставку, обеспечил компании прорыв. Поработав с одним из этих трех элементов — с продвижением, — «Гарант» смог усилить свое влияние на рынок, что признают и в «Консультанте». Но по настоящему серьезную конкуренцию, считает Дмитрий Новиков, его компании может составить тот игрок, который будет одинаково тщательно работать со всеми тремя элементами. В случае если это произойдет, расклад сил на внешне спокойном рынке справочных правовых систем может серьезно измениться. **СФ**

ОПЕРЕДИ КОНКУРЕНТОВ. ТВОЙ ОБЗОР РЫНКА НА 360°!

КРУПНЕЙШИЙ CALL-ЦЕНТР РОССИИ

**WIL STREAM**

1 000 000 вызовов в сутки

200 операторских мест

480 ISDN соединительных линий

90% всех входящих вызовов принимаются в течение 7 сек

24 часа в сутки, без выходных и праздничных дней работают операторы

WILStream

Организация Горячих Линий 8-800-200-XXXX

Прием всех входящих звонков (аутсорсинг)

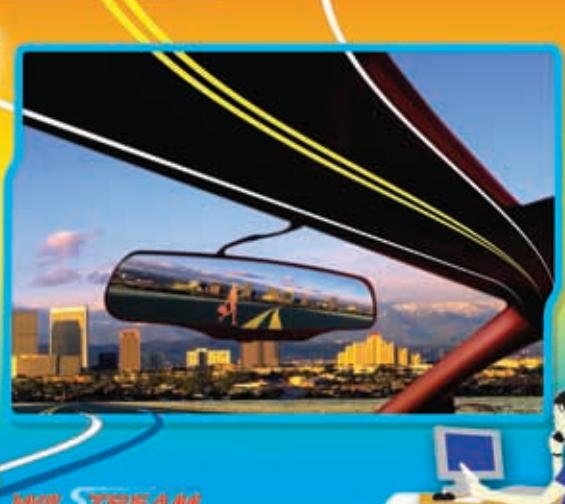
Проведение маркетинговых исследований

Актуализация баз данных

Продвижение по телефону товаров и услуг в сфере B2B

(095) 234-8484

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





**Борис ЩЕРБАКОВ,**  
вице-президент Oracle,  
генеральный директор  
Oracle по странам СНГ

## «Я бы отнес их конкуренцию к войне амбиций»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

— На мой взгляд, рынок вообще не может и не должен кого-либо расслаблять. На рынке помимо конкурентов действуют еще как минимум несколько основных движущих сил — сами потребители, госрегуляторы, технологический прогресс и проч. Каждая из этих сил не дает уснуть производителю товаров и услуг, даже если вокруг вообще нет конкурентов. Всегда есть «внутренняя» конкуренция производителя — между брендами, направлениями, департаментами. Но случай с «Гарантом» и «КонсультантПлюс» из другого ряда: здесь есть достаточно условное разделение рынка между бывшими партнерами, и я бы скорее отнес их конкуренцию к войне амбиций — они вполне могли бы достичь «карельного соглашения», если бы хотели. Однако что-то мешает вернуться к состоянию партнерства, с которого владельцы этих компаний начинали. Но даже в случае объединения им бы все равно пришлось конкурировать за качество продукта, логистику, цены с появляющимися агрессивными молодыми компаниями, не стесненными синдромом чинопочтания, экспериментирующими с технологиями. Их появление — неизбежно. И с кем на самом деле придется жестко конкурировать через пять лет — большой вопрос. Конечно, возможно, что «смертельный» конкурент обоих еще не родился. Возможно, сама услуга по созданию справочно-правовых баз потеряет актуальность с эволюцией госинститутов. Российские бренды вообще достаточно волатильны — десятилетие успешной работы считается у нас чуть ли не пропуском в вечность. Создание и удержание конкурентоспособного бренда — тяжелая и затратная работа, не позволяющая расслабиться независимо от количества конкурентов. К примеру, Polaroid практически не имел конкурентов в моментальной фотографии, ну и что с того? А Coca-Cola с PepsiCo конкурируют не один десяток лет, и обе компании живы и здоровы.

Внутреннее устройство компаний вообще имеет небольшое отношение к созданию конкурентоспособного продукта, так как нет единой системы менеджмента, одинаково применимой для всех отраслей и типов компаний: каждый выбирает то, чем он лучше умеет управлять, что дает более эффективный результат на выходе. Другое дело, что при этом можно и нужно пользоваться опытом эффективной организации деятельности, построения регламентов, процедур, накопленным десятилетиями в других странах. И на этом можно сэкономить.

## ШЕСТИЭТАЖНАЯ «МОСКВА» – ОТВЕТ НА ВСЕ ВОПРОСЫ

### ЧТО?

Не секрет, что приобретение автомобиля является одной из самых больших жизненных радостей продавца и покупателя. Первым шагом на этом пути обычно является поиск продавцом и покупателем друг друга. Покупатель посещает массу автосалонов и выставок, прежде чем найдет оптимальное сочетание цены, качества и сервиса. Теперь подобные заботы автолюбителя останутся в прошлом. В Москве открывается шестиэтажный автогипермаркет, в котором будут представлены практически все ведущие мировые автоМарки и целый комплекс дополнительного сервисного обслуживания и сопутствующих услуг.

Не внакладе в новом автоторговом центре «Москва» будут и продавцы, поскольку для них разработаны исключительные условия размещения площадок каждого автобренда. Выгодны они тем, что аренда площадей в АТЦ оказывается значительно дешевле, чем содержание отдельно стоящего автосалона, а значит и конечная цена на товар в «Москве» будет ниже.

### ГДЕ?

Результаты маркетинговых исследований, проведенных ВЦИОМом, наглядно свидетельствуют, что центр автомобильной торговли в глазах москвичей — это место, в котором можно реализовать практические интересы и насущные автомобильные нужды. Покупка запчастей для машины (34,5%) и знакомство с новыми моделями и марками автомобилей (28,7%) — основные интересы при возможном посещении АТЦ «Москва». Каждого пятого привлекает продажа аксессуаров и средств по уходу за автомобилем (18,5%), а каждый десятый мог бы приобрести и сам автомобиль (11,4%). Можно добавить, что почти все опрошенные (по анкете) поинтересовались, где будет находиться этот замечательный автоцентр? За сухими статистическими цифрами появился живой человеческий интерес, который стал окончательным подтверждением расчетов и ожиданий руководства автогипермаркета. Автомобильный торговый центр «Москва» располагается на юге столицы на пересечении Каширского шоссе и Шипиловской улицы, вблизи станции метро «Домодедовская».

### КОГДА?

Видимо, теперь у вас остался только один вопрос: когда можно будет увидеть все своими глазами? Долго ждать не придется: АТЦ «Москва» интенсивно готовится к открытию и распахнет свои двери для первых покупателей уже в ноябре!





AP

## Experian открывает кредитную историю

Крупнейшее в мире кредитное бюро Experian вышло на российский рынок, создав совместно с информационной группой «Интерфакс» кредитное бюро Experian Interfax.

Компания основана на паритетных началах — 50 на 50. Таким образом, в России появилось первое бюро кредитных историй, созданное с участием иностранного капитала. В России уже есть кредитное бюро, созданное Ассоциацией российских банков (АРБ), но на рынке считают, что оно не сможет составить конкуренцию Experian Interfax. Британская Experian — самое крупное кредитное бюро в мире с годовой выручкой \$2,2 млрд. Финансовый директор Experian Джон Хэдлоу еще в конце прошлого года заявлял о намерении открыть бюро в России. Тогда Experian рассматривала возможность партнерства с АРБ, однако стороны разошлись во взглядах на этот бизнес.

В России появление бюро встретили с энтузиазмом. Президент Пробизнесбанка Сергей Леонтьев считает, что услуги бюро будут востребованы как банками, поскольку им выгодно работать с добросовестными заемщиками, так и потребителями. Леонтьев не исключил, что в будущем «банки будут готовы кредитовать честных заемщиков с хорошей кредитной историей на льготных по сравнению со среднерыночными условиями». Первый заместитель гендиректора «Интерфакса» Владимир Герасимов утверждает, что бюро рассчитывает на получение примерно 5 млн заявок в год. По его мнению, потенциальными клиентами, помимо банков, могут стать страховые компании, сотовые операторы и платежные системы. Стоимость услуги кредитного бюро не еще определена. Как отметил Герасимов, минимальная цена услуги по предоставлению информации о потенциальном заемщике в США составляет 10 центов, но в России все будет зависеть от того, насколько она будет востребованной. Чем больше заявок, тем дешевле будут услуги. Минимальные расходы Experian на материально-техническое обеспечение бюро составят, по словам Джона Хэдлоу, \$1 млн.

## Нечитабельное метро

Запрет продажи периодики в метро повлек за собой резкое падение оборотов торговцев печатными изданиями. Следующими жертвами запрета станут издательские дома, чья продукция не пользовалась массовым спросом.

МЕДИА

16 сентября руководство столичного метрополитена ввело запрет на торговлю газетами и журналами на территории подземки и в радиусе 25 метров от нее. Напомним, что разговоры о возможном запрете продажи прессы в метро начались еще в мае, но, видимо, окончательное решение было принято после недавних терактов. Для компаний, торгующих прессой, это уже обернулось большими потерями, так как около 60% московского рынка продажи прессы приходилось именно на метро. Крупные участники рынка сокращают объемы торговли в разы, малые предприятия сворачивают бизнес. Закрыты все 50 точек фирмы «Глобус» и столько же — компании «Наша пресса», «Совинтер спорт» и «Аиф-Пресс» потеряли около 30 объектов каждая. Как рассказал СФ Михаил Литвинов, директор КМПП «Метрополи-

теновец», все десять торговых точек в метро его компании также были закрыты. «Сокращаются наши доходы, падают продажи, от нас уходят продавцы. Нам предлагают перевести торговые киоски за пределы 25 метров от метро. Как только это произойдет, выручка компаний упадет в пять раз», — возмущается Литвинов.

Положение компаний вряд ли сможет исправить установка в метро автоматов по продаже прессы. В один автомат можно заложить всего 50 газет, а на торговом лотке умещается до 400 наименований. «Обслуживание автомата на порядок дороже, чем содержание торгового лотка: газета должна будет стоить минимум 1,5 евро», — считает Литвинов. «При сегодняшнем разнообразии прессы покупку газет таким образом сложно представить», — говорит Наталья Горюнова, начальник управления по распространению и печати агентства «Известия». — Если предположить, что через автоматы решат продавать только две три ежедневки, как их будут

Торговцы прессой не смогут пользоваться подземкой



PHOTOPRESS

# дневник наблюдений



EXPERIAN ОТКРЫЛА БЮРО КРЕДИТНЫХ ИСТОРИЙ В РОССИИ | КОМПАНИИ НЕСУТ УБЫТКИ ОТ ЗАПРЕТА ПРОДАВАТЬ ПРЕССУ В МЕТРО | HYUNDAI БУДЕТ СОБИРАТЬ СВОИ АВТОМОБИЛИ НА УАЗЕ | «КАСКОЛ» И LIEBHERR AEROSPACE СОЗДАЮТ СП ПО ПРОИЗВОДСТВУ АВИАКОМПОНЕНТОВ | «БАЛТИКА» ПРЕКРАТИЛА ПОСТАВКИ В ГРУЗИЮ | «МЕЧЕЛ» СОБРАЛСЯ ПРИВАТИЗИРОВАТЬ ГОСПАКЕТ МАГНИТКИ | НПО ПРИКЛАДНОЙ МЕХАНИКИ ИМЕНИ РЕШЕТНЕВА И ALACATEL ХОЛЯТ СОЗДАТЬ СП ПО ВЫПУСКУ СПУТНИКОВ

выбирать из массы периодики? Ведь читающая аудитория метро — это абсолютно разные люди».

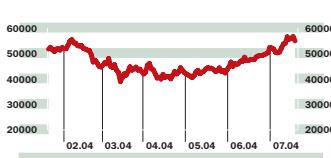
В Союзе издателей и распространителей печатной продукции уверены, что в связи запретом тиражи популярных изданий сократятся примерно на 30–40%. Распространители будут вынуждены расставаться с большой частью изданий. Так, «Южное агентство печати» намерено исключить нерентабельные позиции — 137 наименований из 700, продаваемых агентством. Некоторые распространители не исключают, что принятые меры — это начало борьбы за рынок сбыта печатной продукции. Как полагают в компании «Роспресс», в результате последних событий к концу осени мелкие распространители разорятся вовсе и на рынке останется три-четыре крупных игрока.

## Hyundai въезжает в Россию с двух фронтов

**Южнокорейская компания**  
Hyundai Motor намерена открыть вторую линию производства своих автомобилей в России. На Ульяновском автозаводе (УАЗ) она планирует собирать внедорожники и микроавтобусы.

**НАМЕРЕНИЯ** Напомним, что первый завод по сборке Hyundai был открыт в 2003 году в Таганроге. В качестве второй «площадки» корейцы выбрали УАЗ, владельцем контрольного пакета акций которого является хол-

**HYUNDAI**  
(на 31 декабря 2003)  
**Выручка** (млрд KRW) **24967,3**  
**Прибыль до налогов** (млрд KRW) **2347,4**  
**Чистая прибыль** (млрд KRW) **1749,4**  
**Капитализация на 20.09.04** (млрд KRW) **14303,0**  
**Динамика курса акций, KSE (KRW)**



## Авиадетали на вывоз

Группа компаний «КаскоЛ» и немецкая Liebherr Aerospace подписали соглашение о создании СП «Liebherr-КаскоЛ».

динг «Северсталь-авто». Но российские хозяева УАЗа партнерство с корейцами пока не подтверждают. Представитель компании сообщил СФ, что в середине лета Hyundai действительно сделала «Северстали-авто» предложение открыть на УАЗе линию по сборке корейских автомобилей и что «возможность сотрудничества рассматривается». Однако ничего конкретного в «Северстали» сообщить не могут. «Для нас не совсем приятная неожиданность, что Hyundai стала рассказывать о своих планах западным и корейским СМИ», — добавил собеседник СФ. Представители Hyundai действительно были куда более словоохотливы. Например, они рассказали агентству Dow Jones, что будут осуществлять на УАЗе сборку внедорожников Terracan и микроавтобусов Starex. И даже назвали предполагаемые объемы производства — 100 тыс. машин в год. Впрочем, аналитики считают эту цифру труднодостижимой для России, поскольку спрос на внедорожники и микроавтобусы у нас пока не массовый. И хотя автомобили Hyundai занимают второе место в России по уровню продаж после японской Toyota (за первое полугодие 2004 года Hyundai реализовала на российском рынке 18,2 тыс. авто), большая часть из них — это «малолитражки» Accent и Getz. В целом же эксперты говорят о партнерстве Hyundai и УАЗа как об уже решенном деле. «Если „Северсталь“ отказывается давать комментарии, значит, переговоры ведутся и серьезные решения не за горами», — полагает аналитик ИГ «Атон» Алексей Языков.

## ПАРТНЕРСТВО

Для российского авиастроения, пребывающего в затяжном кризисе, создание СП с участием иностранного капитала — событие почти исключительное. Новое предприятие будет создано на базе нижегородского авиастроительного завода «Сокол», главным акционером которого является «КаскоЛ». «Сокол» специализируется на серийном производстве российской военной авиатехники, в частности истребителей МиГ-31. Однако представители «КаскоЛ» говорят, что российско-германское СП будет производить только компоненты для гражданской авиатехники. Руководитель пресс-службы группы «КаскоЛ» Екатерина Силаева сообщила, что приоритетом деятельности СП станет поставка компонентов авиационной техники иностранным авиакомпаниям, в первую очередь давним партнерам «КаскоЛ» — европейской Airbus и бразильской Embraer. Юридическая форма нового СП и доля в нем германской стороны пока не определены, но в пресс-службе «КаскоЛ» подчеркнули, что по закону доля иностранного партнера в компании, зарегистрированной в России, не может превышать 25% минус 1 акция. Вице-президент «КаскоЛ» по развитию бизнеса и международным программам Александр Филатов отметил, что группа сотрудничает с Liebherr с 1992 года и проект создания СП вынашивался уже давно. Планируется, что полное юридическое оформление «Liebherr-КаскоЛ» завершится к концу года, а запуск производства для иностранных заказчиков начнется к середине 2005 года. По словам Филатова, первоначальный объем инвестиций со стороны Liebherr составит до \$20 млн, а «в долгосрочной перспективе — \$50 млн».

По мнению директора Института экономики авиацион-

ной промышленности Александра Исаева, «авиакомпоненты — это как раз тот сегмент, с развитием которого связано возможное оживление производства на предприятиях авиационной отрасли и постепенное вливание их в международную интеграцию».

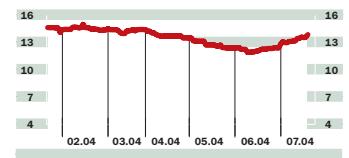
## Грузины отказали «Балтике»

**Пивоваренная компания «Балтика»** приостановила экспорт пива в Грузию.

**КОНФЛИКТ** Причиной стали незаконные, по мнению «Балтики», действия таможенных служб и МВД Грузии — в июле против одного из дистрибуторов компании было возбуждено уголовное дело, а в сентябре был арестован склад еще одного грузинского партнера «Балтики». По оценкам компании, объем недополученной выручки от прекращения экспорта в Грузию — около \$850 тыс. Еще \$170 тыс. компания может потерять из-за невозможности транзита продукции через Грузию в соседнюю Армению. Инициаторами блокады на «Балтике» считаются местных пивоваров, опасающихся конкуренции со стороны российских производителей. Компания, в первом полугодии поставившая в Грузию 140 тыс. дал пива, до конца года планировала удвоить продажи, а в 2005-м вложить в расширение экспорта

## ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ «БАЛТИКА»

(на 31 декабря 2003)  
**Выручка** (\$ млн) **737,25**  
**Прибыль до налогов** (\$ млн) **170,55**  
**Чистая прибыль** (\$ млн) **123,14**  
**Капитализация на 20.09.04** (\$ млн) **1613,9**  
**Динамика курса акций, РТС (\$)**



c39

# дневник наблюдений

\$2 млн. Вместе с тем конфликт уже перешел в политическую плоскость: в интервью изданию «Палитра недели» глава МВД Грузии Ираклий Окуашвили заявил: «Был в Грузии бизнес — пиво „Балтика“, но сегодня в Грузии этот бизнес не существует». «Мы сделали все, что могли, постаравшись привлечь к ситуации внимание общественности, — заявили СФ в пресс-службе „Балтики“. — ТПП Санкт-Петербурга уже направила письмо в МИД Грузии с просьбой дать этому объяснение». «Балтика» не единственная компания, у кого возникли проблемы с поставками в страну. На арестованном складе оказалась и продукция Комбината имени Степана Разина. А у «Пивоварен Хайнекен» на таможне задержан транспорт с пивом «Бочкарев». Как говорит Анна Мелешина, пресс-секретарь компании, «пока мы не получили от грузинских властей никаких уведомлений о причинах задержки». Как отмечает Владимир Антонов, гендиректор МПБК «Очаково», «сей-

Руководство столичного метрополитена ввело запрет на торговлю газетами и журналами на территории подземки и в радиусе 25 метров от нее.

**Для компаний, торгующих прессой, это решение уже обернулось большими потерями, так как около 60% московского рынка СМИ приходилось именно на торговлю в метро.**

Некоторые распространители не исключают, что принятые меры — это начало борьбы за рынок сбыта печатной продукции.

В Тбилиси больше не любят «Балтику»



ТОРГИ

час поставки продукции в эту страну приостановились, поскольку таможенные посты на границе с Россией закрыты из-за Беслана».

## «Мечел» нацелился на Магнитку

Госпакет Магнитогорского металлургического комбината (ММК) готовится к продаже. Эксперты полагают, что наибольшие шансы выкупить государственную долю имеют менеджеры меткомбината.

Стальная группа «Мечел» обратилась в Федеральную антимонопольную службу (ФАС) за разрешением на покупку госпакета акций ММК. После того как в августе нынешнего года Магнитка была ис-

ключена из списка стратегических предприятий, отпали все препятствия к приватизации крупнейшего металлургического объекта страны. Напомним, что 62% капитала ММК контролируется менеджментом комбината, 15,38% принадлежит компании акционерам «Мечела», а 17,82% (или 23,76% обыкновенных акций) — государству. Этот пакет и будет выставлен на торги. Когда они состоятся, пока неизвестно, но руководство «Мечела» уже обратилось в ФАС за разрешением на покупку. Такое согласование требуется законом при приобретении более 20% акций компании. В случае покупки госпакета «Мечел» доведет свою долю в ММК до 40,38%, а значит, будет иметь возможность влиять на стратегические решения. По мнению аналитика ИК «Метрополь» Дениса Нуштаева, именно это является основной целью «Мечела». Старший аналитик ИГ «Регион» Валерий Вайсберг не исключает, что «Мечел» использует будущий аукцион, чтобы привлечь внимание к своим акциям. Впрочем, даже если ФАС удовлетворит просьбу «Мечела», это не станет запретом на подачу аналогичных прошений другими по-

### ММК

(на 31 декабря 2003)

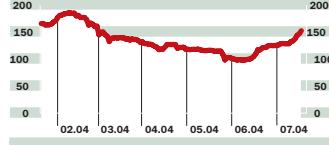
ВЫРУЧКА (МЛРД РУБ.)	88,639
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (МЛРД РУБ.)	27,348
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛРД РУБ.)	20,371

### «МЕЧЕЛ»

(на 31 декабря 2003)

ВЫРУЧКА (МЛРД РУБ.)	25,678
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (МЛРД РУБ.)	1,122
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛРД РУБ.)	0,805
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 20.09.04 (\$ МЛРД)	

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, РТС (\$)





тенциальными инвесторами. Поглотить ММК «Мечелу» будет сложно. Валерий Вайсберг предположил, что в покупке госпакета в наибольшей степени заинтересованы владельцы контрольного пакета Магнитки — сами менеджеры ММК. В этом случае они получат более 75% обыкновенных акций, то есть полный контроль над предприятием.

## Alcatel завалит Россию спутниками

**Компания Alcatel хочет укрепить свои позиции на российском рынке малых космических станций.**

Для этого компания собирается создать СП по производству спутников с местным лидером отрасли — НПО прикладной механики имени Решетнен-

ва. По мнению экспертов, СП понадобилось НПО для прорыва на европейские рынки: у НПО и Alcatel уже есть опыт совместного строительства спутника для иностранной компании — французского оператора мобильной связи Eutelcat. В случае с Alcatel создание СП еще больше укрепило бы авторитет компании на российском рынке. Известно, что спутники, помимо всего прочего, обеспечивают по движную президентскую связь и решают множество других госзадач. Alcatel и НПО сотрудничают с конца 1990-х годов. Сейчас, по информации Alcatel, большинство российских спутников нового поколения имеют двигательную установку от НПО и оборудование для передачи радиосигнала от Alcatel.

Пресс-секретарь ФГУП «Космическая связь» (КС) Денис Сухоруков считает сотрудничество двух производителей очень успешным — созданные ими спутники обеспечивают высокое качество связи и позволяют КС расширять набор услуг (КС эксплуатирует пять спутников Alcatel и НПО и готовит к запуску еще два). До сих пор на рынке спутниковой связи обходились без создания СП. Несмотря на это, существует немало примеров успешного сотрудничества российских и западных компаний. В частности, директор по развитию компании-оператора спутниковой связи «Глобалтел» Алексей Зорин упомянул об активной совместной работе Siemens и пермского ОАО «Морион», производящих телекоммуникационное оборудование. «Если СП действительно состоится, то рынок космических технологий, можно сказать, поспел», — говорит Алексей Зорин. — Следует ожидать активного вмешательства иностранных инвесторов и всплеска активности на рынке малых космических станций». [СФ](#)

## ALCATEL

(на 31 декабря 2003)

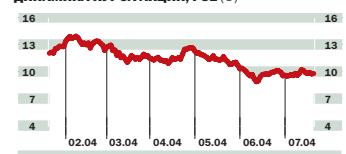
**ВЫРУЧКА** (€ млн) **12,513**

**ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ** (€ млн) **-1,151**

**ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ** (€ млн) **-1,233**

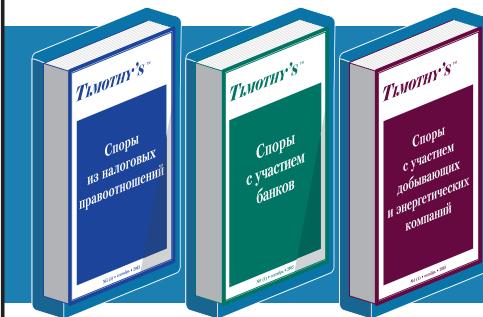
**КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 20.09.04** (€ млн) **12,609**

### ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, РСЕ (€)



лекоммуникационное оборудование. «Если СП действительно состоится, то рынок космических технологий, можно сказать, поспел», — говорит Алексей Зорин. — Следует ожидать активного вмешательства иностранных инвесторов и всплеска активности на рынке малых космических станций». [СФ](#)

## Timothy's™



### Теперь и на CD



### Знать больше и раньше

#### Timothy's™ предлагает:

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

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

в логичной и легкой в обращении структуре



#### Споры из налоговых правоотношений

**Для кого:** для профессионалов финансовых (налоговых) и юридических подразделений компаний всех отраслей, аудиторских и юридических фирм.  
**Ценность:** повышение управляемости налоговыми рисками.  
**Периодичность:** ежемесячно.  
**Объем:** 512 страниц.  
**Цена:** €600 при подписке на двенадцать номеров.

#### Споры с участием банков

**Для кого:** для профессионалов юридических подразделений банков и юридических фирм.  
**Ценность:** повышение управляемости правовыми (налоговыми, валютными, бюджетными, коммерческими, корпоративными и иными) рисками.  
**Периодичность:** ежеквартально.  
**Объем:** более 400 страниц.  
**Цена:** € 320 при подписке на четыре номера.

#### Споры с участием добывающих и энергетических компаний

**Для кого:** для профессионалов юридических подразделений компаний ТЭК и иных добывающих отраслей (с учетом вертикальной интеграции) и юридических фирм.  
**Ценность:** повышение управляемости правовыми (налоговыми, административными, коммерческими, корпоративными и иными) рисками.  
**Периодичность:** ежеквартально.  
**Объем:** более 500 страниц.  
**Цена:** €320 при подписке на четыре номера.



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



c41

# Как подпісатися на журнал «Секрет фірми»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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



Заполните подписной купон



### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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



### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

### ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подпісатися на журнал «Секрет 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	1584	48

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

### Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

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

#### Извещение

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

Подпіска на журнал  
«Секрет фірми»

#### сумма

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

Подпіска на журнал  
«Секрет фірми»

#### сумма

Подпись плательщика

Подпіска  
с любого місяця.  
Гарантована доставка



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

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

# лаборатория

## Формула любви

Чтобы сформировать круг преданных клиентов, компания должна научиться жертвовать собой

Идея любви корпорации к клиенту заслуживает серьезного внимания в мире, где поведение потребителя все хуже поддается контролю, а такой актив, как «клиентская лояльность», неуклонно растет в цене

**C44**

## Ящик, портфель, стакан

Водка «Зеленая марка»

сама себя продает

Стартовый капитал не позволял продвигать бренд с помощью прямой рекламы, поэтому Вадим Касьянов решил создавать мир продукта прямо на местах продаж. В основу стратегии «Главспиртреста» легла идея ностальгии по советскому времени, а главными рекламными материалами стали ящик, портфель и стакан

**C48**

## Исчисление ошибок

Как количественные исследования помогают понять собственную рекламу

Фокус-группы долгое время оставались главным средством предварительного тестирования рекламы и снискали дурную славу. Но в последние годы на смену устаревшей технологии приходят количественные исследования. Они позволяют оценить эффективность рекламы в числах, сравнивать свои показатели с данными конкурентов и даже корректировать макеты будущей кампании

**C52**

## маркетинг



## финансы

**СФ №37, 04.10**

Хотя страна пережила почти десяток банковских кризисов, риск-менеджмент в российских банках в зачаточном состоянии. Но кое-какие примеры подготовки к худшему СФ все-таки обнаружил

## персонал

**СФ №38, 11.10**

Ценному сотруднику трудно вписаться в корпоративную иерархию. Создать условия, чтобы нестандартный персонал нашел место в компании,— высший пилотаж для управленца

## менеджмент

**СФ №39, 18.10**

Сократить время на разработку и выпуск продукта — значит серьезно сэкономить. Как добиться этого без радикальной перестройки бизнес-процессов?

## Формула любви

РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ЛЮБЯТ ГОВОРИТЬ О ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ, НО КЛИЕНТЫ ОБ ЭТОМ ЗАЧАСТУЮ НЕ ДОГАДЫВАЮТСЯ. ПРЕДАННОСТЬ — УДОВОЛЬСТВИЕ ДОРОГОЕ, И МАЛО КТО ГОТОВ ПЛАТИТЬ ЗА НЕЕ. ЖЕРТВЫ, НА КОТОРЫЕ ИДЕТ БИЗНЕС, ЧТОБЫ УГОДИТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯМ, РЕДКО ДАЮТ МОМЕНТАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ. ОНИ ОКУПАЮТСЯ ПОЗЖЕ, ЗАТО МНОГОКРАТНО.

Текст: Евгений Карасюк

### Басня и мораль

Приблизительно сто лет назад чета зажиточных французов Жозе и Мари Дюовалль решила переехать из сельской местности в большой город. Супруги купили дом и на первом этаже открыли пекарню в расчете на спрос жителей окрестных кварталов. Фирменным изделием пекарни стали ароматные булки с марципаном. Они пришли по вкусу местной публике: каждое утро за ними выстраивалась очередь. Выручка Дюовалль росла год от года, пекарня расширяла ассортимент и через десять лет уже снабжала своей продукцией добрую половину жителей города. К тому времени булки, с которых все началось, уже не влияли на продажи. Но в небольшом количестве их все-таки выпекали в угоду старым клиентам.

По прошествии еще тридцати лет пекарня преврати-

лась в хлебобулочный концерн, один из крупнейших во Франции. Производство было полностью автоматизировано. Исключение составляли только те самые булки с марципаном. Из-за специфической формы и способов приготовления, а главное, мизерной партии их приходилось делать вручную, что было абсолютно нерентабельно. Несмотря на это, компания сохраняла их в ассортименте. Тем временем покупатели старели, и в конце концов из них осталась только одна, глубоко пожилая женщина. Персонально для нее компания продолжала ежедневно выпускать эти булки на протяжении нескольких лет — и только когда однажды за ними никто не явился, их производство было прекращено.

Так выглядит корпоративная легенда одной европейской компании. Топ-менед-

жеров ЯРКАМЕК

жеры вполне могут рассказать ее своим детям перед сном — исчерпав запас обычных сказок. Но правдоподобность этой истории не так важна, как заключенная в ней идея. Идея любви к клиенту на генетическом уровне корпорации. Она заслуживает серьезного внимания в мире, где поведение потребите-

ля все хуже поддается контролю, а такой актив, как «клиентская лояльность», неуклонно растет в цене.

### Приступы любви к клиенту

«Для того чтобы сформировать круг преданных компаний клиентов, придется научиться жертвовать собой.





## Превысить ожидания клиента, поразить его воображение сегодня могут не только супер-креативная реклама или продукт на основе прорывных технологий

Не нужно заваливать людей купонами, пытаться подкупить их. Просто обслуживайте их», — советует Гарри Беквит, автор популярных книг по маркетингу. А вот что о буре программ лояльности в России думает **Екатерина Дворникова**, директор консалтинговой фирмы «Дворникова и партнеры»: «Купи две, получи третью, пришли, отошли, оторви... Трудно сказать, понимают ли наши компании, что скидки, подарки и прочие бонусы в основном привлекают так называемых „свичеров“ — людей, готовых без раздумий переключиться на другого продавца, предложение которого окажется на пару рублей дешевле. Такая тактика никак не укрепляет лояльность и уж тем более не доводит ее до высшей точки — приверженности».

Превысить ожидания клиента, поразить его воображение сегодня могут не только суперкреативная реклама или продукт на основе новейших технологий. Первоклассный сервис и персональное внимание к клиенту справляется с этим не хуже. Не за горами время, когда только это и даст основания компании рассчитывать, что клиент останется с ней хотя бы на ближайшие год-полтора. Вопрос: что за свои жертвы получает бизнес сегодня?

**Большую уверенность в будущем.** Это логически вытекает из долгосрочной клиентской лояльности.

**Экономию.** Как это ни странно на первый взгляд. Маркетинг доли потребления обходится дешевле, чем стратегия увеличения доли рынка (рост продаж может быть обеспечен за счет большего вклада существующих клиентов, а не только привлечения новых). Том Осентон в «Новых технологиях в маркетинге» не считает утопической идею таким образом «использовать полную ценность каждого

потребителя и решать проблему отказников».

**Преимущество перед конкурентами.** Демпинговые войны на рынке уже не так страшны для компании, если ее клиенты уверены в правильности своего выбора. Так, компания «Комуис» долгое время увеличивала долю столичного корпоративного рынка, пока не довела ее до 53% (по собственным оценкам фирмы). Но с тех пор направление усилий компании изменилось. Сейчас она стремится защитить клиентскую базу от посягательств конкурентов, усиленно работая над приверженностью своих потребителей.

Большинству сотрудников, закупающих канцтовары в офисы московских фирм, должно быть известно, чем занимается «Комуис». Если спросить их, поставляет ли данная компания металлические трошки натяжения для лифтовых шахт, респираторы, банные веники, кресла из оленьих рогов или бразильского палисандра, то они наверняка скажут, что слышат об этом впервые. Тем не менее среди корпоративных клиентов компании нашлись заказчики, посчитавшие, что одновременно с маркерами и степлерами они смогут получить от «Комуиса» все эти удивительные предметы.

«Клиенты будут более лояльны, если удовлетворять не только их стандартные, но и неординарные запросы», — считает **Михаил Ахмедов**, директор по развитию «Комуиса». Поручить такие заказы основным подразделениям, работающим с профильной «канцелярией» и ежедневно оформляющим более тысячи доставок только по Москве, означало бы закрыть глаза на колоссальные убытки. «Это все равно чтопустить 100-местный автобус по маршруту, где можно рассчитывать от силы на четырех пассажиров. Закрыть направление, впрочем, тоже

нельзя, иначе люди выберут другой автопарк», — поясняет господин Ахмедов. Поэтому год назад «Комуис» решил открыть отдел оперативных дозакупок товара. Доля этой специфической службы в общем объеме заказов компании не превышает 0,5% (в среднем около 270 нестандартных заказов в месяц). Клиентская прихоть имеет ограничения по стоимости: от \$100. «Когда речь идет о стратегически важном заказчике, возможна заявка и на меньшую сумму», — уточняет Михаил Ахмедов.

Отдел дозакупки в «Комуисе» считают также своеобразным полигоном, где можно тестиировать товары, которые в дальнейшем могут войти в основной ассортимент. Однако часть предметов, как, например, металлическая курительная комната художественной ковки, явно останется только в памяти сотрудников компании. А вот заказавшие их клиенты еще неоднократно напомнят о себе.

### Догнать и передать

Пробудить в потребителе сильное чувство можно разными способами. Их больше, чем реальное число компаний, отважившихся ими воспользоваться. Одновременно можно говорить о двух базовых подходах. Прямо или косвенно они дают понять клиенту,

что ради удовлетворения его запросов компания готова на многое.

Первый подход маркетологи называют эксклюзивным сервисом, непосредственные исполнители — экстремальным. Все это о нестандартном, непрофильном, неудобном для компании заказе. Связанные с ним издержки обычно слишком велики, чтобы говорить о привлекательной экономике. Слово «высокорентабельный» тут неуместно, скорее — «ноль» и даже «минус». Здравомыслящие компании вежливо отказываются от такой работы. Дальновидные компании изыскивают возможности для ее выполнения. В большинстве случаев перед подобным выбором оказываются участники рынка B2B.

Представим себе обычное рабочее утро гендиректора TNT Express Russia. Он проводит важное совещание или просматривает квартальные планы. Что бы он ни делал, это должно быть что-то соответствующее статусу первого лица компании. Но вдруг этот очень занятой человек, курирующий российский бизнес транснационального оператора экспресс-доставки, срывается с места. Он спешит в аэропорт, чтобы успеть на ближайший рейс, предположим, из Москвы в Брюссель. Делает он это не из-за личных обстоятельств и не по воле вышестоя-


**Executive**  
 Сообщество менеджеров и профессионалов
 06-07 октября 2004 года
Марriott Гранд Отель

**Школа Управления E-хеситиве**  
**приглашает принять участие**  
**в мастер-классе Сергея Горькова**

Вице-президент по кадровой политике  
 и организационной деятельности ООО "ЮКОС-Москва"

**ИНОВАЦИОННАЯ КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ:**  
**как добиться долгосрочной лояльности сотрудников**

Уникальная система управления кадрами  
 Кейсы на основе реальных событий  
 Деловая игра "Talant Management"

## «Я удивлюсь, если кто-нибудь из новых сотрудников TNT Express Russia не слышал истории о том, как однажды один из директоров офиса лично отправился выручать клиента»



**Борис ЩЕРБАКОВ,**  
вице-президент Oracle,  
генеральный директор  
«Oracle СНГ»

ЭКСПЕРТ НОМЕР

### «Лояльность стоит намного меньше, чем может показаться»

— Известно, что стоимость привлечения новых клиентов примерно в четыре-пять раз превышает стоимость поддержания существующей клиентской базы. Парадокс в том, что большинство клиентов как раз хотят быть лояльными именно к тому бренду, производителю или провайдеру услуги, который был ими когда-то выбран. Причем далеко не бессознательно. Компании остается лишь сделать самую малость: понять, что важно для клиента, и постараться обеспечить предложение этого продукта на период действия покупательского спроса. Иногда кажется, что компании абсолютно не думают не то что про лояльность, а вообще про клиента. К примеру, почему так получается, что у нас могут привезти по заказу точно в срок букет цветов или пиццу, а вот телевизор по необъяснимой причине привезти вовремя нельзя? У интернет-магазинов до сих пор нет такой услуги, и они продолжают работать по принципу сантехника — «ждите в течение дня». Ничего не стоит исключить из прямой рассылки об открытии счета в банке, к примеру, людей, которые там уже обслуживаются, или бесплатно дать дисконтную карточку человеку, который каждый день заходит в магазин и т. п. Недавно моему сыну, когда он в ресторане сделал замечание «У вас тарелки по витрине ползают», ответили с подкупающей простотой: «Не без того». Лояльность стоит намного меньше, чем может показаться, ведь доброе слово и кошке приятно. А все бессмысленные и дорогостоящие рекламные кампании по большей части не для клиента, а для рынка, для того чтобы показать, «какие мы крутые, бюджету нас вот какой большой». С точки зрения потребителя, намного важнее положительный опыт взаимодействия с поставщиком товара или услуги, степень удовлетворенности, комфортность, а вовсе не кричащая реклама. «Сарафанное радио» увеличивает клиентскую базу значительно надежнее, чем агрессивная реклама. Именно эта форма распространения информации рождается из лояльности. Наверное, нельзя заставить любить клиента, если этой религией не проникнут сам кодекс поведения компании на рынке, и если в миссии компании отсутствует это понятие. Кто-то сказал: «Больше всего шансов опоздать у того, у кого уйма времени». Так же и на рынке — огромные масштабы и возможность экспансивного роста клиентской базы могут приводить (и, увы, приводят) к забвению максимы развитого капитализма, да и социализма, как мне помнится, тоже — «клиент всегда прав».

с46

щего руководства. Причина в забывчивости одного из клиентов, который оставил дома важнейший документ. Бумага позарез нужна ему к началу переговоров с иностранными партнерами где-нибудь в Бельгии. И доставить ее туда необходимо позднее вечера седьмняшнего дня.

«TNT Express работает здесь уже пятнадцать лет. И бывали времена, когда без промедлений отправляться в другую страну могли лишь немногие наши сотрудники: у остальных элементарно не было виз. Я удивлюсь, если кто-нибудь из новых сотрудников TNT Express Russia не слышал истории о том, как однажды один из директоров офиса лично отправился выручать клиента. А все потому, что у него единственного во всем офисе на тот момент оказалась действующая виза страны, где срочно требовалась забытый документ», — рассказывает Светлана Тимченко, менеджер по маркетингу TNT Express в России. Экстравагантный способ доставки не имеет ничего общего с обычной логистикой компании. Однако он оформился в самостоятельную услугу и даже получил отдельное название — «Домашний дипломат».

Услуга до сих пор не значится в стандартных предложениях экспресс-перевозчика, и прибегают к ней довольно редко. Но все же время от времени это случается. А значит, кого-то из сотрудников офиса сразу же отправляют в дорогу. Временно оставив текущие дела и сообщив семье, чтобы не ждали к ужину, этот человек мчится на самолет. По прибытии в аэропорт страны назначения он передает пакет встречающему его курьеру TNT Express, и уже тот доставляет его клиенту. Но иногда менеджер российского офиса вынужден проходить путь «от двери до двери» — если на его долю выпадает доставка в экзотическое государство (то

есть туда, где экспресс-перевозчик сам не ведет операций). Впрочем, независимо от маршрута итог сумасшедшей эстафеты, как правило, один и тот же: счастливый клиент, благодарный за доставку «в нереальные сроки».

Доставка легких грузов (всего, что помещается в ручную кладь: бумаг, дискет, книг и т. д.) из одной части земного шара в другую за считанные часы, естественно, стоит недешево — не ниже \$1 тыс. даже в пределах России. Но выставленный клиенту счет учитывает только прямые расходы TNT Express. Так, за выдернутого из процесса менеджера, чья работа вдруг превратилась в утомительный бег с препятствиями, возмещений не предусмотрено. Вот что об этом говорит Светлана Тимченко: «Разумеется, наши усилия не напрасны и стоят денег — не сегодняшних, так завтраших. Они окупаются за счет увеличения числа заказов, лестных рекомендаций, на которые не скучаются клиенты. Людям нравится, когда к ним относятся по-особому. А компания старается делать для них что-то эксклюзивное, чего нет у наших конкурентов. Где-то я прочитала, что важнее быть первым в головах клиентов, чем первым на рынке. На 100% с этим согласна».

### Есть идея

Приверженность возникает там, где высока мера ответственности продавца перед клиентом. Ответственности за любые отклонения от заявленных стандартов качества продукта. И это вторая вещь, к которой клиенты проявляют повышенную чувствительность.

Даже фанатично преданный бренду потребитель изменит свое отношение, если гарантийный ремонт, возврат/обмен дефектного товара или получение компенсации за причиненные неудоб-



«На месте мне выдали сверток с запчастью, и на нем была указана моя фамилия. Это было похоже на признание в любви, на которое не смеешь и надеяться»

ства обернутся для него потерей времени и нервов (см. СФ № 23/ 2003). В России это происходит особенно часто. Поэтому клиента приятно удивит сама возможность «обмена или возврата товара без всяких условий». Именно такой принцип уже несколько лет декларирует сеть универсалов эконом-класса «Пятёрочка». «Для возврата и обмена на товара в наших магазинах от покупателя ничего не требуется, даже чека. Бывает, обратно приносят и качественную продукцию, просто не понравившуюся потребителю или купленную случайно», — рассказывает **Сергей Лепкович**, управляющий сети по Санкт-Петербургу и Ленинградской области. Но рост доверия к продукции и повышение лояльности не всегда одно

и то же — в особенности там, где критически важным является качество обслуживания.

Готовность решить проблему безоговорочно, уверенно и красиво — преимущество западных клиентоориентированных компаний. Иногда их рутинная работа производит неизгладимое впечатление на наших соотечественников. Неизбалованные заботой и вниманием россияне очень впечатлительны, и это делает нас одной из самых благодарных потребительских аудиторий в мире.

**Дмитрий Ильин**, возглавляющий отдел маркетинга финансово-информационных продуктов РИА «Росбизнесконсалтинг», пару лет назад купил себе в IKEA диван. «Через полгода у кровати отпаялось и с грохотом пистолетно-

го выстрела отлетело металлическое ушко», — рассказывает он. — За него держалась пружина, позволявшая складывать диван, и теперь эта операция стала невозможна». Дмитрий Ильин позвонил в службу сервиса, чтобы узнать, может ли он рассчитывать на помощь, учитывая шесть месяцев эксплуатации мебели. «В какое время вам удобно подвезти новый корпус?» — ответили там. Приехавшие вскоре сотрудники IKEA без формальностей (в частности, не спрашивая товарного чека) произвели замену.

Примерно год диван не беспокоил своего хозяина. Но затем, после перевозки, вызванной ремонтом, злосчастная мебель снова привлекла к себе внимание — потерялась пластмассовая ножка, из-за чего

страдал паркет. Самостоятельный поиск ножки в магазинах ничего не дал. Тогда господин Ильин отправил компании email-запрос. Ответ не заставил себя ждать: Дмитрию предлагали забрать запчасть в сервисной службе одного из гипермаркетов. «На месте мне выдали сверток с ножкой, и на нем была указана моя фамилия. Это было похоже на признание в любви, на которое не смеешь и надеяться!» — восхищается господин Ильин. Довольный как клиент, он говорит, что испытал восторг уже как маркетолог: «Персонифицированное отношение к потребителю на рынках FMCG скорее отличает малый и средний бизнес. Но на собственном опыте я убедился, что на такое способна и глобальная корпорация». СФ

ЭПОХА

РБК-ТВ

ГОД ВТОРОЙ

Информация о подключении:  
Москва — (095) 363 0303, Санкт-Петербург — (812) 371 8146

Лиц. сер. № 7490 от 18.07.03, Минпечати РФ

с47

## Ящик, портфель, стакан

В ОСНОВУ ВОДКИ «ЗЕЛЕНАЯ МАРКА» ЛЕГЛА ИДЕЯ «САМОПРОДАЮЩЕГОСЯ» ТОВАРА. ПОСКОЛЬКУ БОЛЬШИХ СРЕДСТВ НА ПРОДВИЖЕНИЕ НЕ БЫЛО, АВТОРЫ БРЭНДА РЕШИЛИ ПОСТРОИТЬ ВОКРУГ ПРОДУКТА ОСОБЫЙ МИР, КОТОРЫЙ СОЗДАВАЛ БЫ НЕОБХОДИМУЮ ЭМОЦИОНАЛЬНУЮ АТМОСФЕРУ ПРЯМО В МЕСТАХ ПРОДАЖ. КОНЦЕПЦИЯ ОКАЗАЛАСЬ СТОЛЬ УСПЕШНОЙ, ЧТО СЕЙЧАС ВЛАДЕЛЬЦЫ «ГЛАВСПИРТРЕСТА» ХОТЯТ СОСТАВИТЬ КОНКУРЕНЦИЮ ТРАДИЦИОННЫМ ЛИДЕРАМ СЕГМЕНТА.

**Текст: Максим Котин**

Три года назад **Вадим Касьянов** решил «замахнуться на Шекспира». У каждого свои представления о классиках. Для Вадима Вадимовича Шекспир — это водка «Гжелка». В то время она очень росла на рынке, но росла, по его мнению, сама по себе, никто ею не занимался. Не имея серьезного капитала и производственных мощностей, Вадим Касьянов планировал переманить часть потребителей «Гжелки» — с помощью брэнда, который продает себя сам.

«Предложив людям не водку, а особый мир, можно было не тратить больших средств на продвижение и оттаптывать кусочек рынка, никто бы и не заметил», — говорит Вадим Касьянов. — А я тогда и

не претендовал на величие». Но это было три года назад. Теперь господин Касьянов претендует.

Пока монстры рынка изучали законодательство, запрещающее алкогольный адвертайзинг, и изощрялись в иносказательной рекламе, Касьянов на свои деньги и деньги партнера творил «самопродающийся» брэнд «Главспиртрест — Зеленая марка». И мир вокруг него. Основой этого мира стали стакан, портфель и деревянный ящик.

Созданный мир оказался столь привлекательным, что скоро «Главспиртрест» купила компания «Русский алкоголь», владеющая заводом «Топаз». Сейчас «Зеленая марка» потеснила исторический заводской брэнд «Голу-

бой Топаз» и стала главной маркой предприятия, которая сегодня дает больше 60% всех доходов. И, как считают владельцы, это только начало.

Теперь господин Касьянов — директор по маркетингу ГК «Русский алкоголь». По его словам, в ближайшее время он планирует «спуститься с гор» и стать серьезным конкурентом всем водочным лидерам. Наверное, единственное, что может ему помешать, — недоразвитость российских инструментов внерекламного продвижения.

### Тульский самовар

Может показаться, что для Вадима Вадимовича «Главспиртрест» — матч-реванш. Иначе чем еще объяснить энтузиазм и энергию, с которыми он создает этот брэнд?

В 1995 году Касьянов пришел налаживать маркетинг на госпредприятие «Туласпирт». Это было равносильно попытке превратить Министерство труда и соцзащиты в рыночно ориентированную компанию. Для руководителей крупнейшего госпроизводителя спирта продажа марочной продукции казалась блажью, а директор по маркетингу — надоедливым чудаком. И хотя спустя два года предприятие вышло на второе место по производству водки, создавать портфель брэндов по-настоящему Вадиму Вадимовичу так и не позволили. Касьянов уволился, а в 2004 году «Туласпирт» обанкротился.

Через несколько лет после увольнения Вадим Вадимович решил использовать так и не реализованные знания и

идей, чтобы создать собственную компанию. Небольшой стартовый капитал — из сбережений своих и партнера — определил образ будущего брэнда. Нацелиться пришлось на более дешевый сегмент — премиальная водка продвигается через рестораны, а на это денег не хватило бы. «Мне нужно было захватить не очень широкую, но жутко лояльную аудиторию, причем сделать это за маленькие деньги. Я хотел придумать особый мир продукта, который создавал бы коммуникацию прямо на местах продаж, в магазинах», — говорит Вадим Касьянов.

Он был уверен в своих представлениях о том, что и как нужно продавать людям, которых выбрал своей целевой аудиторией — немолодым мужчинам, покупающим водку раз месяц для распития в хорошей компании. Поэтому бутылку Касьянов разрабатывал сам, вместе с дизайнерами выверяя каждый градус горьышка. Впрочем, почти во всем, что будет создано потом для брэнда — от изображений до рекламных текстов — он примет самое непосредственное участие.

«Я стал рисовать этот мир, который придумывал, — вспоминает Вадим Вадимович. — До сих пор многие мои рисунки мы используем. Не потому, что я такой гениальный. Просто я точно знал, какие чувства должен испытывать человек, который берет в руки бутылку моей водки. Объяснял это людям, а они не всегда понимали».

Мир своей водки Вадим Касьянов решил воссоздать из



«Предложив людям не водку, а особый мир, можно было не тратить больших средств на продвижение и оттяпать кусочек рынка так, что никто бы и не заметил»

осколков советского прошлого. Только без Брежнева и политбюро. Чтобы это была не политическая водка, а водка ностальгическая. Люди ведь часто вспоминают прошлое, когда выпивают. Причем в основном хорошее прошлое. В этом прошлом веревки были волосатые, а ящики деревянные. В наши синтетические дни стилистика ушедшего времени будет создавать иллюзию экологичности.

Водка получила название «Главспирттрест», так же Касьянов назвал свою компанию, в которой на работу было принято два человека — он сам и бухгалтер.

## Стаканная синергия

Конечно, не было в СССР никакого «Главспирттреста». Но способ словообразования создавал крепкую иллюзию советского наследия, а слово «трест» позволяло без ущерба для имиджа размещать заказы на разных заводах — что же удивительного, если в состав треста «входят» разные предприятия? И надпись для этикетки можно было подобрать завлекающую: «Изготовлено по особому заказу». Экологичность водки была подчеркнута вторым названием «Зеленая марка».

Специально разработанная бутылка тоже отвечала сразу двум задачам — с одной стороны, имитировала «советскую», с другой, была настолько универсальной, что позволяла разливать водку на стандартном оборудовании. Пробка была похожа на сургуч. На горлышко надели «волосатую» веревку с бирочкой «Зеленая марка».

«Мне оппоненты говорили, что продукт слишком невзрачный, — вспоминает Вадим Касьянов. — Да, он невзрачный, но отлично решает свои задачи, потому что он другой. Вот у нас теперь есть водка „Топаз“ — очень „взрачная“, но на полке сразу теряет свою „взрачность“,



Вадим Касьянов продает невзрачную водку. И делает это с успехом

потому что все такие — расписные, с золотом и петухами. Сермяги не было, и она появилась».

Однако оригинальный внешний облик — только полдела. Занимательные бутылки есть у многих производителей. На петербургской водке «Вальс бостон» написано «Настроение Петербурга» и приводятся стихи Розенбаума. На «Беленькой» написано, что это хорошая водка для хороших людей. А «Русский размер» имеет временную шкалу, на которой зафиксированы разные стадии алкогольных посиделок (напри-

мер, в 01.00 следует, очевидно, думать: «А на Сахалине уже утро»).

Нестандартной бутылки для создания особого мира «Главспирттреста» было недостаточно. И Вадим Вадимович придумал наполнить этот мир смешными предметами, которые были бы связаны и с брендом, и с советским прошлым. Они и должны были создавать уникальную атмосферу марки.

Первым появился замысел брандированного стакана или, вернее, стаканы. Вадим Вадимович решил создать специальную культуру потребления водки «Главспирттрест». Очевидно, что другой посуды для водки, кроме граненого стакана, быть не мо-

жет. Чтобы следовать культуре потребления мог даже человек с невыдающимся здоровьем, стаканы сделаны маленькими, чуть больше стопки. На комплекте из трех «стаканов граненых общегражданских» — инструкция по применению (расположить вертикально, отверстием вверх, наполнить водкой «Главспирттрест», употребить по назначению).

Вторым предметом мира «Главспирттреста» стал брандированный портфель (с ударением на первом слоге) — чтобы и водку и стаканы можно было удобно носить и дарить людям. Портфель также органично вписывался в стилистику прошлого, поскольку именно в нем положено было

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

c49

## Для руководителей крупнейшего госпроизводителя спирта продажа марочной продукции казалась блажью, а директор по маркетингу — надоедливым чудаком



Маркетологи «Главспирттреста» уверены, что промо-ladies гораздо эффективнее промо-girls

прятать водку. К портфелю прилагается инструкция: «Предназначен для организации культурного досуга, посещения общественных бань, проведения мероприятий, комплектования автотранспорта». Третий артефакт — деревянный ящик с четырьмя бутылками водки. Он позволял людям поспорить на ящик водки и не разориться.

Впоследствии сувенирная линейка дополнится еще одним продуктом — водкой «Главспирттрест» в бэндированном графине. Вадим Вадимович, наверное, единственный додумался предложить рынку водку в самой традиционной для русских емкости. Нахodka оказалась столь успешной, что графины «Зеленой марки» без усилий со стороны «Русского алкоголя» начнут появляться в региональных ресторанах, попасть в меню которых обычно удаётся только за деньги.

По замыслу автора все эти предметы должны были выставляться на специальной полке. Механизм подобного «самопродающегося» товара Вадим Касьянов объясняет так: «Берет человек стакан в руку и видит, что люди не по-

ленились на донышке написать название. Смотрит, что под этим названием есть еще и портфель, и ящик, и графин. И думает: не может быть, чтобы люди, столько сделавшие, ерунду продавали».

Ожидания оправдались. Пробную партию Касьянов разместил на калужском «Кристалле». Тестовые продажи показали, по выражению Вадима Вадимовича, «страшный» результат. За два месяца ни в одном из двадцати магазинов продажи «Зеленой марки» не опустились ниже третьего места, а во многих опередили «Флагман» и «Желку».

«Я понял, что открыл ящик Пандоры, — говорит Вадим Вадимович. — Я родил ребенка и хотел ему хорошей жизни, но на свои деньги мне было его не поднять. Надо было продавать». И покупатель нашелся. В 2002 году группа «Промышленные инвесторы» приобрела завод «Топаз» с хорошими производственными мощностями и портфелем «проблемных» водочных марок. Для управления алкогольными активами создали группу «Русский алкоголь», в которую вошел «Главспирттрест». «Зеленую марку» начали разливать на подмосковном «Топазе», а Вадим Вадимович стал на обновленном

предприятии директором по маркетингу.

### Листвинова отвечает

Однако история чуть было не повторилась — в начале 2003 года «Топаз» был типичной производственной компанией с маркетинговой культурой на уровне «Туласпирта». Больше года заниматься продвижением «Главспирттреста» по-настоящему не получалось — прежде необходимо было радикально изменить стратегию предприятия.

Продукция продавалась с минимальной прибавочной стоимостью. Портфеля брендов как такового не существовало — все множество выпускаемых марок толпилось в низком ценовом сегменте, поэтому они просто поедали друг друга. Продавался один «Топаз», на котором и держалось все благополучие. Благополучие шаткое — в низком ценовом сегменте единственным конкурентным преимуществом всегда была цена, поэтому появление любого предложения подешевле могло подорвать весь бизнес.

В конце концов, решились убить большую часть марок. Оставшиеся были разведены по разным ценовым сегментам. В низшем осталась «Ямская», в среднем «Топаз», а «Зеленая марка» заняла высшую границу среднего сегмента (90 — 100 руб. за бутылку 0,5 л), став самым дорогим и перспективным брендом «Русского алкоголя». С новыми ресурсами к началу 2004 года Вадим Вадимович получил возможность полностью реализовать потенциал, заложенный в созданном с такой любовью бэнде.

Чтобы усилить коммуникационные возможности бутылки, директор по маркетингу подкорректировал этикетку и даже добавил новые элементы в оформление. Одним из них стала роспись начальника отдела качества. «Есть бэнд „Соловов“, который за

качество отвечает. Это какой-то мифический человек, — считает Наталья Корнейчук, директор по рекламе „Русского алкоголя“ — Я не знаю, может быть, он есть, может быть, его нет. У нас есть Наталья Михайловна Листвинова, и она совершенно реальна. Более того, это весьма уважаемый человек среди людей, которые занимаются контролем качества. На каждой бутылке ее личная подпись. Она гарантирует качество нашей продукции».

Другим новым элементом стал индивидуальный номер, который ставится на каждую бутылку «Зеленой марки». Конечно, фактическая роль его невелика — любой другой крупный производитель способен отследить качество своей продукции по номеру партии. Но коммуникационный эффект явно в пользу «Главспирттреста» — любой потребитель через сайт может сообщить индивидуальный номер выкупленной им бутылки и высказать претензии или даже благодарности. А пиар-отдел ему вежливо что-нибудь ответит.

Испытательным полигоном «Русский алкоголь» выбрал Петербург, поскольку там у компании был хороший дистрибутор. Реклама стаканов «Главспирттреста» появилась в метро, и антимонопольный комитет здесь был бессилен — стаканы действительно продавались в магазинах. Рекламу самой водки повесили в местах продаж, там же было организовано несколько промо-кампаний, главными героями которых стали советские дородные буфетчицы в сиреневых блузках и кокошниках. Образ придумал Вадим Касьянов, а первой фотомоделью стала его бывшая одноклассница.

«Все магазины заполонили девушки-студентки, которые жалобно просят что-то попробовать, при этом они не столько продукт рекламируют, сколько с помощью SMS решают

«Я сейчас закладываю брэндинговую базу, с которой будет очень сложно бороться. Чем незаметнее я делаю свои шаги, тем позже спохватятся конкуренты»



ют свои личные проблемы,— замечает Наталья Корнейчук.— Мы вместо промо-girls взяли промо-ladies, женщин серьезной комплекции. И это оказалось очень удачным ходом. Люди им больше доверяют, и они очень добросовестно относятся к работе. Не крадут эти дурацкие магниты и линейки — сувениры, которые предназначены для посетителей». Линейка, о которой упомянула Наталья Корнейчук, — деревянный «стаканометр», он помогает узнать, что в одной бутылке «Главспирттреста» умещается — 10 одноименных стаканов водки.

Кроме того, в конце 2003 года в театре «Балтийский дом» организовали День граненого стакана и стакановского движения под лозунгом цитатой из Горького: «Я понимаю пьющих, презираю пьяниц и очень подозрительно отношусь к непьющим». Чтобы получить приглашение, нужно было всего лишь купить «Зеленую марку». Главным событием праздника стало строительство пирамиды из 2 тысяч стаканов. Пел Эдуард Хиль, а посетители могли получить водку «Главспирттрест» за местную валюту, полученную в конкурсах, — «3,62 рубля» (стоимость водки в СССР) с изображением бутылки вместо Кремля.

Несмотря на то, что маркетинговый бюджет по сравнению с монстрами рынка был «смешной», после этих действий петербургские продажи стали приносить до 20% доходов от продажи «Зеленой марки», а доля самой «Зеленой марки» в доходах предприятия превысила 60%. Теперь это главный брэнд «Топаза». А сам «Топаз», по данным Национальной алкогольной ассоциации, в августе 2004 года вошел в ТОП-10 лидеров отрасли. Вадим Касьянов считает, что людям оказался близок тот эмоциональный заряд, который был заложен в марке.

В августе «Русский алкоголь» продал больше 100 тыс. декалитров «Главспирттреста». Компания планирует клоонировать успешный маркетинговый опыт Петербурга в масштабах всей страны.

### Фольксваген-спирт

Только размножить петербургский опыт будет совсем не просто — оказалось, что не все существующие в стране дистрибуторские каналы не готовы к запуску подобного брэнда.

«Сейчас я вынужден заниматься техническими проблемами — нормальным присутствием своего брэнда на магазинных полках, — сетует Вадим Вадимович. — Казалось

бы, если я ставлю стойку в магазине, то могу размещать на ней что хочу. Но нет, разрешают ставить все, кроме стаканов. Почему? Потому что наши стаканы люди воруют! Причем на полке с посудой лежат такие же, они никому не нужны. В других магазинах не хотят брать ящики, потому что из них покупатели вытаскивают бутылки, а они проходят в документах как один товар. Понятно, что все это осложняет реализацию нашей концепции».

Но только полное присутствие всего ассортимента дает возможность создавать уникальную ауру «Зеленой марки» и — в конечном итоге — повышать доходы всех участников торговой цепочки. В тестовый период 4 рубля из десяти давали доходы от продажи сопутствующих товаров, сейчас — 4 копейки. «На заре бизнеса во время тестовых продаж, когда я сам ездил по магазинам, мне удавалось убеждать людей, при новых масштабах это не всегда получается — не все торговые представители обладают желанием и возможностями, — говорит Касьянов. — Помню, выставил на полку 5 портфелей и говорю: „Да пусть они стоят, мне и не надо, чтобы они продавались, считайте, что это POS-мате-

риалы. В этот момент подошел дяденька, забрал все пять портфелей и побежал на кассу. Товаровед сразу попросила привези еще».

Но Вадим Вадимович верит, что эти трудности преодолимы. Директор по маркетингу «Русского алкоголя» считает, что «Главспирттрест» еще не доделан: картина не хватает нескольких финальных мазков, чтобы достичь цели — занять в сознании потребителей нишу классической водки, водки «Фольксваген», не супермодной, но непременно качественной. Воссозданному миру нужны новые герои и новые события. Касьянов даже знает какие, но пока не успевает реализовать все свои идеи. Правда, он твердо намерен завершить мир к концу года, передать его в руки брэнд-менеджера и приступить к созданию новых брэндов, которые должны вывести «Русский алкоголь» в лидеры рынка.

Вадим Вадимович предполагает не распространяться о своих ближайших планах: «У меня много идей. Я сейчаскладываю брэндинговую базу, с которой будет очень сложно бороться, — говорит он. — Чем незаметнее я делаю свои шаги, тем позже спохватятся конкуренты». **СФ**

ПО ВОПРОСАМ  
РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ  
В РУБРИКЕ CLASSIFIED

обращайтесь к Майе Иванниковой  
по тел.: (095) 799 0592, 771 6184

## ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ

Издательский дом «Секрет фирмы» в связи с запуском новых проектов объявляет набор сотрудников в отдел рекламы.



Приглашаются высококвалифицированных специалистов по продаже рекламных площадей.

**Требования к кандидатам:**  
**■ опыт работы на аналогичной позиции от трех лет (предпочтение отдается соискателям, имеющим опыт работы в деловых и стилеобразующих изданиях)**  
**■ образование — высшее**

**оклад+проценты  
соцпакет  
карьерный рост**

контактный телефон (095) 771 61 84 факс (095) 771 61 85  
e-mail: reklama@sf-online.ru

## УСЛУГИ

ЗАЙДИ [www.ZA-PODAR.COM](http://www.ZA-PODAR.COM) (095)737-9022

## ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

Возврат НДС 959-81-67

Издательский дом «Секрет фирмы» создает агентство подписки и розницы и приглашает высококвалифицированных специалистов по распространению печатных СМИ

**помощник генерального директора агентства**  
**опыт работы на аналогичной позиции не менее 5 лет**

**руководитель отдела подписки, руководитель отдела розничных продаж, руководитель отдела доставки (логист)**  
**опыт работы по распространению печатных СМИ не менее 5 лет, из них в должности руководителя не менее 2 лет**

**менеджер в отдел розничных продаж по Москве, менеджер в отдел розничных продаж по регионам, менеджер по работе с клиентами в отдел подписки**  
**опыт работы по распространению печатных СМИ не менее 3 лет**

Для всех кандидатов обязательно наличие высшего образования.  
Тел. (095) 771-6181 (доб. 20-59) e-mail: [personal@sf-online.ru](mailto:personal@sf-online.ru)

classified

## Исчисление ошибок

В ОБЛАСТИ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ТЕСТИРОВАНИЯ РЕКЛАМЫ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРИШЛИ НА СМЕНУ ФОКУС-ГРУППАМ, КОТОРЫЕ ПРЕЖДЕ БЫЛИ ГЛАВНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ РЕКЛАМНОГО ЭФФЕКТА. НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ЗАВОЕВАЛИ ПОПУЛЯРНОСТЬ ВСЕГО ЗА НЕСКОЛЬКО ЛЕТ. И НЕУДИВИТЕЛЬНО — ХОТЯ ОНИ СТОЯТ ДОРОЖЕ И ЗАНИМАЮТ БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ, ОНИ НАМНОГО ТОЧНЕЕ. А ЗНАЧИТ, ПОЗВОЛЯЮТ ИЗБЕЖАТЬ ОШИБОК, ЦЕНА КОТОРЫХ ИСЧИСЛЯЕТСЯ СОТНЯМИ ТЫСЯЧ ДОЛЛАРОВ. **Текст: Максим Котин**

«Я видел ноль!» — говорит **Кирилл Петрин**, директор по исследованиям ARMI-Marketing (Millward Brown), и делает трагическую паузу. Ноль и вправду крайне неприятная цифра. Особенно если она означает, что ни один из 150 опрошенных потребителей не понял сообщения, которое должна была передать ему реклама товара.

Результат, выраженный в цифрах, — родовой признак количественных исследований. В случае их вечного антагониста — качественных — на выходе были реплики аудитории и их интерпретация.

В исследовательских компаниях верят в нумерологию. Исследователи считают, что всю гамму впечатлений, которые получают люди при про-

смотре рекламы, можно выразить в цифрах, говорящих об эффективности телероликов. Следующий шаг — сравнить эти показатели с чем-нибудь: «эталоном» из базы данных исследователя, показателем конкурента. Или со своим собственным результатом после коррекции рекламы: получилось больше, значит, эффективность выросла.

Веру исследователей разделяет все больше рекламодателей — во всяком случае, в мире за последние пять лет количественные методики предварительного тестирования рекламных роликов практически полностью сменили фокус-группы. Эта тенденция рано или поздно настигнет и Россию.

ТИМОФЕЙ ЯРКАМБЕК



### Фокус эффективности

Проблема нахождения формулы эффективности рекламы сравнима с философским вопросом о смысле жизни. Чтобы изменять эффективность, надо сначала понимать, в чем она заключается. В продажах? Но здесь влияют тысячи посторонних факторов — от действий конкурентов до политической ситуации. Измерять запоминаемость и намерение о покупке? Но никто еще не вывел точной зависимости между этими параметрами и реально совершенными покупками.

Для продавцов фокус-групповых исследований эта проблема никогда не стояла. Не имея задачи выразить эффективность телеролика в циф-

рах, можно было ограничиваться анализом мнений, которые выдавали представители целевой аудитории. Пороки подобных методов давно известны — непрепрезентативное число участников, искажения самопрезентации и подстройки под социально одобряемое поведение, влияние лидеров группы. В эпоху господства качественных исследований все это сформировало искреннюю ненависть к предварительному тестированию рекламы со стороны рекламистов.

Ситуация изменилась буквально в считанные годы. Ведущие исследовательские компании предложили рекламодателю количественные тесты. Чтобы создать новые ме-



## В исследовательских компаниях верят в нумерологию. Исследователи считают, что всю гамму впечатлений, которые получают люди при просмотре рекламы, можно выразить в цифрах

тоды предварительного тестирования рекламы, пришлось проанализировать данные других маркетинговых исследований, полученные за несколько десятилетий, и сравнить их с продажами. Ответом на философский вопрос об эффективности стала комбинация собственного видения ключевых рекламных факторов и предоставления клиенту права самому определить, чем же ему измерять эффективность своей рекламы.

### Открытие вопроса

В мире два лидера в тестировании рекламы — компании Millward Brown и Ipsos-ASI. Первая европейская, вторая — американская. Каждая имеет сильные позиции в своем регионе и претендует на захватование территории оппонента. У каждой — свой продукт, предназначенный для предварительного исследования эффективности рекламы. У Ipsos — это NextTV для оценки готовых роликов и его модификация NextIdea для оценки рекламных идей. У Millward Brown, представленной в России через ARMI-Marketing, это Link.

У каждой методики свой терминологический аппарат, однако если добраться до сути, становится очевидно, что они очень похожи — европейцы и американцы в своих поисках пришли практически к

одним и тем же выводам. Ключевыми параметрами эффективности рекламы они называли **запоминаемость, привлекательность, связь с рекламируемым брэндом и убедительность**, под которой подразумевается способность побуждать к покупке. Правда, в каждой системе они выражаются в своих показателях, часть из которых исчисляется в процентах, а другие — в абстрактных коэффициентах. Но идеология этих систем одна — подсчитать ответы респондентов и выразить эффективность ролика в цифрах.

В обеих методиках опрашивается 150 — 200 человек (считается, что этого вполне достаточно), комбинируются как закрытые, так и открытые вопросы. Закрытые вопросы переводятся в цифры проще всего — по заранее созданным формулам. Конечно, у каждой компании свои математические приемы, с помощью которых это делается. Чтобы перевести в цифры открытые вопросы, производится так называемое кодирование: определяется список ключевых слов, которые должен произнести респондент, чтобы получить «зачет» по тому или иному месседжу, затем высчитываются проценты.

Открытые вопросы прежде всего предназначены для того, чтобы оценить соответствие восприятия рекламы тем со-

общениям, которые хотел вложить в нее сам рекламодатель. Это территория клиента — он сам определяет, какие послания должны быть эффективны на рынке, а какие нет. В данном случае исследователь измеряет только то, насколько хорошо или плохо послания доносятся конкретным роликом. А верность выбора этих параметров эффективности покажут реальные продажи. В любом случае ответственность — на плечах клиента.

Единственное принципиальное отличие Link и NextTV — в способе сбора информации с респондента. Компания Ipsos предлагает революционный, как там считают, подход. В Millward Brown же полагают, что конкуренты устроили революцию там, где в ней нет никакой необходимости.

### Работа на дому

Link — достаточно стандартное «холльное» исследование. Респондентов приглашают в зал (hall), где демонстрируют четыре ролика, второй из которых — тестируемый, затем задают вопросы и отпускают. Философия методики NextTV — приблизить условия просмотра к реальным. Респондентам выдают кассету с записью фильма, в которой врезаны рекламные паузы, они могут просмотреть ее в

удобное для себя время, занимаясь своими домашними делами. Причем кассета устроена так, что затирает запись после первого просмотра. Через 24 часа к ним приходит интервьюер и задает вопросы. Создатели NextTV считают, что это делает исследование более чистым, снижает эффект «специального» просмотра и позволяет оценить отсроченное действие рекламы. «Мы проводим свои исследования в тех условиях, в которых все нормальные люди смотрят рекламу, — говорит Семен Прядко, директор Ipsos-ASI Russia. — Мы считаем, что эта методология ближе к действительности, а значит, точнее и интереснее».

У защитников конкурирующей фирмы свои аргументы. «А зачем нам пытаться точно копировать реальность и устраивать этот домашний кинотеатр? — спрашивает Кирилл Петрин. — Все равно в рамках любого исследования мы не сможем точно смоделировать реальность. В определенном смысле важна не точность моделирования процесса телесмотрения, а накопленный опыт тестирования по некой разумной модели, подтвержденный результатами продаж, а также база данных с результатами исследований, проведенных по этой методике. Так можно понять, превосходит ваша реклама средне-

## ПОДПИСКА ЗА 34 СЕКУНДЫ

**02 секунды — разблокировать клавиатуру телефона**

**23 секунды — написать SMS-сообщение со словом «secret»**

**04 секунды — проверить написанное**

**05 секунд — отправить сообщение на номер 7015**

**итого: 34 секунды**

Подписка на один месяц — 132 руб.  
Подписка на полгода — 792 руб.  
Подписка на год — 1551 руб.

Каждый месяц среди SMS-подписчиков проводится розыгрыш сувениров с символикой "Секрет Фирмы"  
Предложение действительно только для Москвы.

Хотите оформить подписку на «Секрет фирмы», но нет времени идти на почту? Воспользуйтесь сервисом SMS-подписки.

Получите доступ к уникальным технологиям успешного бизнеса за 34 секунды.

В течение суток с вами свяжется представитель службы подписки «Секрета фирмы» и согласует время приезда курьера, который оформит подписку и примет оплату. Стоимость сообщения и вызова курьера — \$0,15 (без учета налогов).



При поддержке Plastic Media

## Пороки качественных методов давно известны — нерепрезентативное число участников, подстройки под социально одобряемое поведение, влияние лидеров группы

статистическую или уступает ей по разным параметрам. И определить, что можно изменить, чтобы ее улучшить».

Сравнение с нормами из базы — основа всех количественных предварительных исследований эффективности рекламы, в том числе и Link, и NextTV. «В этом и состоит прелест количественных методик, полученные данные можно сравнивать и анализировать, сопоставляя с данными базы», — говорит Семен Прядко. Сами по себе цифры не значат почти ничего — важно, лучше они, чем у других, или хуже. Поэтому от исследователей можно нередко услышать, что разговоры про «приближенные к боевым» условия скорее «фишки для клиентов», чем реальное преимущество. Однако официально такого не говорят даже конкуренты — очевидно, из корпоративных сообщений.

Сейчас в базе Link результаты около 30 тыс. тестингов, в базе NextTV — около 25 тыс. Сложность в том, что значе-

ние имеют прежде всего нормы по стране. Российский Link насчитывает 500 исследований (в развитых странах — больше тысячи). Российская база NextTV и вовсе вводится в действие только этой осенью — до сих пор сравнивать приходилось с цифрами из Восточной Европы. Пополнение этих сокровищниц маркетингового знания идет в основном за счет представительств глобальных компаний — когда фокус-группа стоит от \$300 до \$1500, редкий национальный рекламодатель решается потратить \$10 тыс., чтобы скорректировать рекламную кампанию стоимость в \$1 млн.

### Подсчет грехов

«Мы почти всегда делаем как качественные, так и количественные тестинги нашей рекламы, — говорит **Наталья Игнатович**, менеджер по рекламе Coca-Cola. — Например, однажды методика Link помогла значительно скорректировать один из наших роликов. Это была история про девушку, ко-

торая увидела через стекло магазина молодого человека, выбирающего себе одежду. У них завязался немой диалог. Парень показывает на ночную рубашку, как бы спрашивая, нравится ли ей. Она в ответ указывает на манекен, стоящий вообще без одежды. Это был хороший бельгийский ролик для Coca-Cola Light, про легкость и непосредственность отношений. Исследование показало, что многие респонденты не совсем поняли историю и не запомнили, что это был ролик именно Light. В итоге агентство, которое локализовало эту рекламу, увеличило демонстрацию продукта. И они добавили закадровый голос девушки, который пояснял историю».

Исследователи любят говорить о точности и четкости их данных и рекомендаций. Но это такое же опасное заблуждение, как и уверенность в непогрешимости фокус-групп. Так, в методике Link вычисляется параметр, который, по мнению исследователей, может помочь скорректировать

медиавес будущей кампании, — коэффициент awareness index («индекс осведомленности»). Теоретически его можно перемножать на GRP, определяя реальный вес будущей кампании, сочетание креатива и медиа. То есть если awareness index по результатам тестирования рекламы оказался достаточно высок, то можно решиться на закупку меньшего количества GRP. Однако на деле перемножение AI на GRP — не столь однозначный процесс. «Я воспринимаю это скорее как качественный показатель, принимать решения о весе кампании на его основе нельзя, — говорит **Дмитрий Ширшов**, директор по маркетингу «Вены». — Ведь нужно учитывать активность конкурентов и вес других медиа в своей кампании. Поэтому мы эту опцию Link не используем».

И подобных примеров неоднозначности получаемых данных можно найти еще много. Поэтому не стоит забывать, что при анализе любых количественных исследова-



### «Исследование эмоций превосходно вписывается в концепцию брендинга»

Джим Томпсон руководит компанией, которая наводит ужас на многих креативных директоров. Они считают, что именно исследования рекламы, которые проводят подобные фирмы, губят революционные творческие идеи. Но господин Томпсон, CEO Ipsos-ASI, уверен, что его компания не мешает, а помогает создавать яркие кампании.

**ДЖИМ ТОМПСОН:** Это заблуждение — считать, что исследования губят креатив. Мы тестируем массу необычных идей, которые показывают превосходные результаты. Представьте такую рекламу: в кадре утка, она переваливается с ноги на ногу и произносит название страховой компании. Закадровый голос в это время рассказывает об услугах фирмы. Реклама совершенно сумасшедшая, особенно для этой рекламной категории, но на нашем тестировании она показала высочайшие результаты. И они потом подтвердились в реальной практике. Поэтому я уверен: утверждения о том, что исследования могут убить креативные идеи, совершенно несостоятельны.

**СФ:** Чего ожидать от рынка исследовательских услуг?

**ДТ:** Развития. Уже сейчас рекламодатели начинают активно использовать новые средства коммуникации — мобиль-

ные телефоны, спонсорство, product placement. И затраты на продвижение в этих каналах будут возрастать. Мы просто вынуждены предложить им новые методики, которые помогут оценить вклад отдельного медиа в общую кампанию и синергетический эффект от использования нескольких информационных каналов.

**СФ:** И над какими новинками работаете вы?

**ДТ:** Сейчас мы тестируем уникальную методику измерения эмоциональной составляющей брендинга. Рекламодатели осознали эмоциональную роль рекламы и хотят иметь точный метод ее оценки.

**СФ:** А разве ваши нынешние методики этого не позволяют?

**ДТ:** Мне кажется, что позволяют. Но рекламисты очень хотели получить отдельный продукт. Им нужна уверенность, что мы действительно способны оценить эмоциональное воздействие рекламы. И мы разработали такую методику, основываясь на академических исследованиях в области психологии. Мы используем иконки — нарисованные рожи — и просим потребителей высказать с их помощью свое отношение к рекламе. Сначала мы применяли эту технологию в наших внутренних тестах. Теперь проверяем, как это работает в некоторых странах, и готовимся внедрить по всему миру в ближайшие полгода. Исследование потребительских эмоций превосходно вписывается в концепцию ценности бренда.





«Некоторые готовятся к своим кампаниям за две-надцать месяцев и все равно опаздывают. Пока они исследуют каждый шаг, рынок меняется так, что нужно проводить новое исследование»

ний маркетологи имеют дело лишь с моделью мира. Она, конечно, богаче модели, полученной качественным методом, но все же гораздо беднее жизни. Например, в NextTV «убедительность» (влияние на намерение о покупке) измеряется следующим способом. Респондентам дают каталог товаров и просят выбрать по одному понравившемуся товару из каждой продуктовой категории. После просмотра — еще раз, мотивировав проведением лотереи. На основе сравнения полученных данных делается вывод о влиянии тестируемой рекламы. Но из западной практики известен опыт одной компании, которая проводила похожее исследование: собирала потенциальных потребителей и просила оценить демонстрируемые образцы по привлекательности. Потом создавалась ситуация, при которой участники опроса могли прикаратинить предметы. И украденное шло потом в торговлю на ура. Только вот предметы, которые тащили потребители, совершенно не соответствовали выставленным ими индексам привлекательности.

Кроме того, беды у неудачных роликов одни — недостаточно четкая коммуникация основных месседжей, слабая связь с брэндом, неясность сюжета. А исправлять эти проблемы можно совершенно разными способами. Вопрос в том, есть ли на это время.

## Выигрыш времени

«Количественное тестирование рекламы занимает около месяца, это нереальные сроки, — считает Анастасия Татуловая, директор по маркетингу Ralf Ringer. — Как правило, рекламодатель получает ролик, когда у него уже оплачено размещение. Поэтому ждать ему нельзя. Количественные исследования может позволить себе только кто-то очень умный, который все делает заранее».

Но в таком варианте можно получить историю, описанную у классика, когда от ума — горе. «Пока ты тестируешь готовый ролик, конкуренты уже выйдут со своей рекламой. Некоторые на нашем рынке готовятся к своим кампаниям за две-надцать месяцев и все равно опаздывают, — говорит Дмитрий Ширшов. — Пока они исследуют каждый свой шаг, рынок меняется так сильно, что уже нужно проводить новое исследование».

На растущем российском рынке, где временной фактор гораздо важнее креативного, количественные методы предпочтуют использовать при анализе рекламных идей в виде аниматоров и сторибордов — рисованных роликов, которые достаточно дешевы в производстве. Однако на этом этапе редко удается использовать все преимущества тестирования. Так, в Link есть даже список запретных для аниматоров тем (виды роликов, привлекательность которых основана на качественном воплощении, — таковы, как это ни удивительно, практически все ролики testimonials, где потребители делятся своим позитивным опытом использования товаров). Технология NextIdea, предназначенная для тестирования идей, лишена главного конкурентного преимущества Ipsos — это «холльное», а не домашнее исследование.

Готовые ролики в России пока тестируют, как правило, западные компании — подобные исследования помогают им определиться с выбором одного из нескольких уже готовых зарубежных роликов. Многие с надеждой смотрят на развитие новых технологий, которые позволят значительно ускорить проведение количественных исследований. Чаяния рекламодателей выразил маркетолог одной российской компании: «Иследователи нам это все время обещают. Мы очень ждем». **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



**Борис Щербаков,**  
вице-президент Oracle,  
генеральный директор Oracle по странам СНГ

## «В России совсем другой вкус праздника, друзья»

— Во-первых, в рекламе, как и в футболе, понимают все. Во-вторых, в принятии решения о рекламе есть две важных составляющих — наука (или около-наука) и алхимия (или скорее чувства). Тестирование дает возможность определить количественную и качественную составляющие, сделать некий прогноз эффективности — и решение о применении того или иного метода, ролика, месседжа действительно может базироваться на результатах тестирования. Если честно, я думаю, ничего особо революционного тут придумать невозможно, кроме технических методов и средств сбора информации. Можно измерять GRP различными средствами, перемножая одно на другое, складывая — но все это варианты поиска некоего синтетического показателя, не более того. Можно ли на 100% доверять оценкам и тестам? Конечно, нет. Ведь финальное решение о рекламном ролике, слогане, месседже принимает все-таки клиент, а он субъективен. Владелец бизнеса всегда имеет свои предпочтения, историческую память, вкус, и зачастую стремление агентств-креативщиков ему понравиться идет в ущерб возможным предпочтениям клиентов. В любом случае лишь практика продаж, долговечность брэнда на рынке докажет эффективность той или иной рекламы. Да и как очистить результат от влияния десятка других рыночных факторов, от рекламы вовсе не зависящих? Я бы вообще не преувеличивал роль рекламы в завоевании рынка в длительной перспективе, то есть создании лояльного, долговременного покупательского спроса. Даже при идеальной рекламе и стильных роликах банк «Империал» почил в бозе. Справедливости ради надо сказать, что и западные рекламные агентства тоже работают, на мой взгляд, по принципу hit and miss affair. Попадания есть, конечно, но их немного. Из парадоксальных примеров — новогодняя Coca-Cola, вкус праздника. В России совсем другой вкус праздника. Если она была рассчитана на детей, то, простите, дети на рекламные щиты почти не обращают внимания. А ведь наверняка рекламу тестировали, и не по одной системе. Но по большому счету — главное, что требуется от рекламы: она не должна быть провальной, назойливо-неумной, пошлой. «Покупателю Land Cruiser до 25 сентября бесплатно абонемент в Театр Дурова на год!» — нечто похожее я, увы, встречал недавно на перетяжках, прошу прощения у Театра Дурова за преувеличение.



АННА МУЗИКА

## 57\_Антикризисный менеджмент LBS//

Как London Business School пережила  
тяжелые времена / РЕПОРТАЖ

**ЛУЧШИЕ**

бизнес-школы мира

специальный проект журнала СФ

## 62\_Наука «от и до»// Где учат управлять

проектами / УЧЕБНЫЙ КУРС

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт

Выпускники ведущих бизнес-школ часто рассказывают о том, как учеба изменила их карьеру, мировоззрение, да и всю жизнь. И все это спустя всего один-два года учебы. Чему такому особенному и как именно учат студентов бизнес-школы? Чтобы ответить на этот вопрос, наши корреспонденты отправились в мировое турне по ведущим учебным заведениям. В рамках проекта «Лучшие бизнес-школы мира» «Секрет фирмы» каждый месяц будет рассказывать об одной из топ-школ. Первый репортаж — из London Business School (LBS).

— Текст: Юлия ФУКОЛОВА

## Антикризисный менеджмент LBS

На знаменитой лужайке перед зданием London Business School царит необычайное оживление. Любое строительство в этом месте запрещено указом ее величества — и тем не менее здесь возвели огромный шатер из металлических конструкций. Исключение из правил сделано ради самого, пожалуй, важного события в жизни школы — congregation. Этим звучным словом здесь обозначают общее собрание профессоров, на котором

выпускникам вручают дипломы и награды. Именно в этот день студенты и преподаватели облачиваются в мантии и смешные шляпы с кисточкой, а свежеиспеченных обладателей дипломов привозят поздравить родственники и официальные лица. Говорят, в нынешнем году церемонию посетил какой-то арабский принц.

Но торжественными мероприятиями праздник не заканчивается. Ежегодный выпускной бал — это святое, и

каждый раз организаторы вечеринки обязательно придумывают что-то новое. Например, в прошлом году она была выдержана в стиле XVIII века, а в этом году участников Summer Ball решили вернуть в «буйные» 1920-е годы.

Джентльмены в смокингах и дамы в блестящих платьях не торопясь шествуют вдоль Бейкер-стрит в сторону Риджентс-парка, а возле здания LBS белых, розовых и фиолетовых боа столько, что начинает рябить в глазах. В этих

светских персонажах я с трудом признаю студентов, которые еще сегодня днем в третьих джинсах сидели на траве во внутреннем дворике школы. Некоторые выпускники пришли в своих национальных одеждах — например, всеобщее внимание надолго захватил гигант двухметрового роста в шотландском костюме. Видимо, килт был в моде и в 1920-е годы.

Гости прогуливаются с бокалами шампанского, обсуждают свои перспективы,

### КАК МЕНЯЛИСЬ КАРЬЕРНЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ ВЫПУСКНИКОВ LBS

%

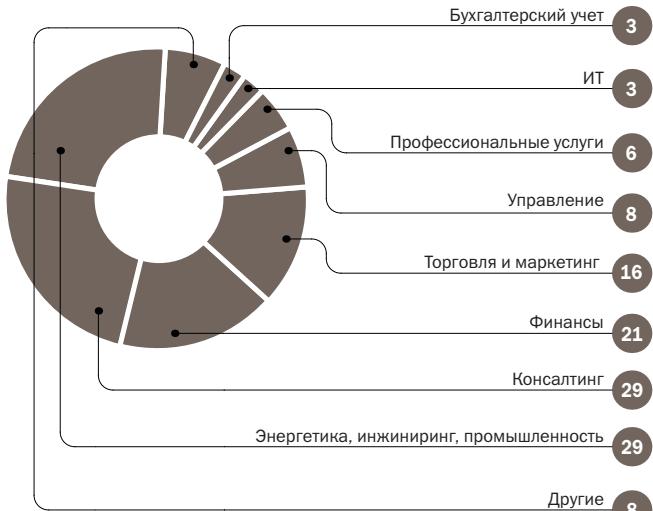


Источник: London Business School

### В КАКИХ СФЕРАХ РАБОТАЛИ ВЫПУСКНИКИ 2004 ГОДА ДО ПОСТУПЛЕНИЯ В LBS

%

Источник: London Business School



## LONDON BUSINESS SCHOOL

Программа Full-Time MBA: продолжительность — 21 месяц

Количество студентов — 300 человек

Средний возраст — 28 лет

Доля иностранных студентов — 85%

Средний результат GMAT — 685 баллов

Средний опыт работы — 6 лет

Стоимость обучения — около \$75 тыс. за два года

Стоимость проживания — примерно \$40 тыс. в год

Средняя зарплата выпускников — \$126 тыс. в год

Программа кредитования — HSBC (покрывает стоимость обучения и частично проживания, выдается на 7 лет, 6–7% годовых)

Общее количество выпускников — свыше 18 тыс. человек

танцуют чарльстон и с жаром аплодируют девушкам из кабаре. И в этой атмосфере беззаботного веселья ничего не напоминает о том, что еще совсем недавно LBS, как и многие другие западные бизнес-школы, переживала затяжной кризис.

тодателей в кампусы. Не стала исключением и LBS — она тоже оказалась не готова к кризису.

Чтобы оправиться от шока, LBS потребовалось время. Первые изменения коснулись Центра карьеры. «Раньше наша работа была скорее административной, об установлении глубоких отношений с работодателями речи не шло. Но полтора-два года назад школа решила кардинально пересмотреть свою политику и стратегию», — говорит Джулия Марш. Для начала подразделение усилили новыми кадрами. Вместо одного сотрудника появилось пять; директором стал Грехэм Хасти. Он, кстати, выпускник французской бизнес-школы INSEAD, конкурента LBS, долгое время работал консультантом в McKinsey и сумел привлечь в Центр профессионалов, карьере которых мог бы позавидовать любой студент.

«Все разваливалось постепенно, — вспоминает Михаил Родионов, который закончил LBS в 1999 году и после школы остался работать в Лондоне в консалтинговой компании. — Сначала клиенты отказывались возобновлять проекты, компании прекратили набор кадров, а затем людей начали сокращать. Одного моего сокурсника, например, уволили из лондонского офиса Enron — еще до банкротства компании». Сам Михаил Родионов стал четвертым из шести студентов своего выпуска, которые в результате кризиса вернулись в Россию.

Выпускники MBA, закончившие школу два-три года назад, на выгодные предложения могли не рассчитывать. Кризис застал бизнес-школы, избалованные вниманием работодателей, врасплох. Количество компаний, участвующих в рекрутинговых сессиях, катастрофически уменьшилось — и школы не знали, как привлечь рабо-

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт



Английский стиль. Знаменитая лужайка перед зданием LBS

ного рынка труда», — считает Джулия Марш.

— Ну и как результаты, ситуации налаживаются?

— Да, в этом году, например, было 120 предложений от инвестиционных банков на летнюю практику, тогда как в прошлом всего 70.

— Еще прошлой осенью у всех было довольно угрюмое настроение — компании проводили презентации, но делали мало конкретных предложений. А весной рынок начал подниматься на глазах, — подтверждает выпускница программы Masters in Finance **Галина Кузьменко**.

В этом году в LBS впервые приехала российская компания — «Норильский никель», и на ее презентацию пришли не только русские.

Если выпускникам full-time MBA не везло с поиском работы, то программы Executive MBA столкнулись с проблемой поиска студентов, поскольку многим из них учебу оплачивают работодатели. «Нам повезло, что у нас хорошая репутация —

это помогло нам продергаться на плаву. Но несмотря на сложную ситуацию, нам удалось за последние два года собрать людей очень серьезного калибра», — говорит **Анджела Браун**, маркетинг-менеджер Executive MBA Programs. По ее словам, из Москвы сейчас приезжают два-три слушателя. Один работает в Министерстве обороны, вернее, в морском ведомстве. Видимо, у морского флота все не так плохо.

#### Деканский фестиваль

В отличие от американских школ, где обращаться к спонсорам не считается заорным, LBS сравнительно недавно занялась фандрайзингом и даже создала для этой цели специальную команду. Судя по всему, у нее неплохо получается — в последнем годовом отчете школы я насчитала десять «доноров», презентовавших школе по 100 тыс. фунтов стерлингов, а список спонсоров с более мелкими взносами занял две страницы.

По словам выпускников, еще пару лет назад на территории LBS активно шло стро-



**Santa Claus Pub Crawl** — рождественское приключение студентов бизнес-школы

но новый уровень и постепенно превратилась в известный бранд на мировом рынке бизнес-образования. В январе 2002 года у школы появился новый руководитель, и впервые — женщина. Бывший декан Haas School of Business при Калифорнийском университете **Лора Тайсон** успела также поработать советником Билла Клинтона по вопросам национальной экономики. «Лора

ительство, а сегодня здание сияет свежим ремонтом. «Вы не поверите, но когда мы учились, в комнатах для занятий еще стояли 486-е компьютеры», — говорит Михаил Родионов. — Теперь здесь самая современная техника».

То, что сейчас происходит в школе, — во многом заслуга ее деканов. LBS была

основана в 1965 году и до конца 1980-х практически

не выделялась на фоне других школ. Но когда сюда

пришел **Джон Квелч**, школа

поднялась на принципиаль-

uams  
UNIVERSITEIT ANTWERPEN MANAGEMENT SCHOOL

IBS  
MOSCOW

Европейская программа MBA в Москве  
**Executive MBA**  
При участии Babcock Graduate School of Management Wake Forest University (США)

BSGV  
Программа кредитования  
Банка Сосьюте Женераль Восток  
Генеральная Лицензия ЦБ РФ №2295

Лицензия №24-0410  
от 29.05.01

(095) 937 07 47 [www.ibs-m.ru](http://www.ibs-m.ru)



Любовь Никулина, MBA-2005:  
«Настоящий лидер не должен  
доминировать»

Тайсон сумела объединить все ресурсы школы и привлечь в эти трудные времена сеть выпускников, чтобы помочь студентам с поиском работы. В принципе, это должны делать все хорошие школы», — комментирует старший менеджер отдела маркетинга **Дэвид Симпсон**. Он знает, что говорит, потому что работает в LBS уже восемь лет и успел «пережить» трех деканов.

Помимо трудоустройства выпускников, перед школой стоит сейчас еще одна важная задача — сделать свои программы более конкурентоспособными. Так, многие хотели бы поступить на программу MBA в LBS, но их отпугивает слишком высокая

(около \$75 тыс. за два года) по сравнению с другими европейскими школами цена. Дэвид Симпсон с этим, конечно, не согласен: «Я бы не сказал, что такая стоимость — недостаток. Ведь мы предлагаем качественные программы и привлекаем лучших преподавателей, которые продвигают передовые идеи в бизнесе. И потом, сравним наши расценки с ценами американских конкурентов».

— А если сравнить с INSEAD? — спрашиваю я.

— Да, это тоже один из наших основных конкурентов, и они предлагают одногодичный курс. Но если мы сравним их программу с нашей, то в пересчете на стоимость одного года в INSEAD учиться дороже (годичная программа в INSEAD стоит около \$53 тыс. — СФ).

Скорее всего, мистер Симпсон лукавит, потому что абитуриенты вряд ли станут рассчитывать стоимость одного года, их больше волнует окончательная сумма. Впрочем, если цена смущает не всех, то длительность программы по сравнению, скажем, с INSEAD и швейцарской IMD — непреодолимое препятствие для многих. Но LBS уже, кажется, нашла выход из ситуации. В следую-

щем году школа запускает новую ускоренную программу, где диплом MBA можно будет получить уже не через 21 месяц обучения, а через 15. Содержание курса остается прежним, однако предметов по выбору будет меньше, сократят и время на их изучение. Правда, на стоимости программы это никак не отразится.

### Международные связи

«Первое десятилетие нового века может стать эрой господства европейских бизнес-школ», — пишет влиятельная деловая газета Financial Times. Их преимущество перед американскими — интернациональность и большое разнообразие программ. В этом плане LBS, без сомнения, один из лидеров. Во время кризиса школа запустила несколько интересных программ, которые явились своеобразным ответом на ситуацию на рынке.

Совместно с нью-йоркской Columbia Business School LBS открыла новую программу для самых продвинутых бизнесменов — EMBA-Global. Как говорят в LBS, она предназначена для людей с «глобальной ответственностью», причем учиться студенты будут как в Лондоне, так и в Нью-Йорке.

Обучение рассчитано на пять семестров по четыре месяца каждый, и полный курс стоит \$115 тыс. За столь внушительную сумму менеджеры получат дипломы обеих школ.

Вообще, как мне показалось, LBS довольно много внимания уделяет международным обменам. Например, в конце первого года студент MBA может выбрать одну из более чем тридцати партнерских школ и проучиться там целый семестр. Каждый год примерно треть слушателей пользуется такой возможностью. Например, MBA-2005 **Екатерина Митяева** учит японский язык и собирается поехать в Японию. Правда, название выбранного ею учебного заведения я вряд ли смогу воспроизвести. «Это одна из лучших бизнес-школ в Японии, хотя, конечно, с LBS она не сравнится», — говорит Екатерина. И уверяет, что жизнь там не такая дорогая, как принято считать — во всяком случае, Лондон, по ее словам, дороже.

### Нетрадиционные лидеры

В последнее время в бизнесобразовательной среде обсуждается модная тема —

#### РОССИЙСКИЕ ВЫПУСКНИКИ LBS

ВЫПУСКНИК	ПРОГРАММА, ГОД ВЫПУСКА	ДОЛЖНОСТЬ	КОМПАНИЯ
АКОПЯН АРТУР	EMBA-2002	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ЗАО «ПЕТЕРСТАР»
АНТОНОВ МИХАИЛ	GEMBA-2004	ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО АНАЛИЗА И ОТНОШЕНИЙ С ИНВЕСТОРАМИ	ЛУКОЙЛ
ВАСЮТИНСКИЙ ДМИТРИЙ	SLOAN-2003	ДИРЕКТОР ЗАКРЫТОГО ПИФА НЕДВИЖИМОСТИ	ALLIANZ ROSNO ASSET MANAGEMENT
ВЕНДИН ВЛАДИМИР	MIF-1998	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	«КВАРТСТРОЙ»
ВЛАСОВ ВАДИМ	EMBA-1998	УПРАВЛЯЮЩИЙ ПО РОССИИ	ACUSON CORPORATION
ДУНАЕВА ОЛЬГА	EMBA-2001	УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР	«РИБОК РОССИЯ»
ЗЕМКО АЛЕКСЕЙ	EMBA-1998	ДИРЕКТОР МОСКОВСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ	CORPORATE SOLUTIONS
КОШМАН МАРГАРИТА	MBA-2003	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ	«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»
МАЙСУРАДЗЕ ВИКТОРИЯ	MIF-2002	ГЛАВНЫЙ СПЕЦИАЛИСТ	ЕБРР
МУСХАНОВ АИЗ	MIF-1998	СЕО	«МЕРИДИАН ЛИЗИНГ»
НОРЕНКО ДЕНИС	EMBA-2004	СЕО	БАНК ПРОМЫШЛЕННОГО РАЗВИТИЯ
ПЛОТНИКОВ СЕРГЕЙ	MBA-1999	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА	«СИСТЕМА МУЛЬТИМЕДИЯ»
РОДИОНОВ МИХАИЛ	MBA-1999	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА	NOKIA NETWORK
САВЕЛЬЕВ АДРЕЙ	MIF-2000	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	МДМ-БАНК
САФОНОВ СЕРГЕЙ	MBA-2002	СТАРШИЙ КОНСУЛЬТАНТ	ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS
СЕВЕРИН РУСЛАН	MBA-2003	РУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА	ЮКОС
ТИМОФЕЕВ ЕВГЕНИЙ	MBA-2001	УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР	TIMOTHY'S
ФЛОРЕНТИЕВА МАРИЯ	MBA-2000	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ	БАНК «ДЕРЖАВА»

EMBA — EXECUTIVE MBA; GEMBA — GLOBAL EXECUTIVE MBA; MIF — MASTER IN FINANCE; SLOAN — 10-МЕСЯЧНАЯ EXECUTIVE-ПРОГРАММА.

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт

лидерство. Вокруг этой темы уже сломано немало копий, и каждая школа пытается найти к ней свой подход. В LBS, в отличие от того же INSEAD, лидеров видят нетрадиционно. По их убеждению, настоящий лидер не должен доминировать, его сильной чертой является умение кооперироваться.

Так, все студенты, поступившие на MBA, проходят несколько курсов по воспитанию навыков лидера. **Любовь Никулина**, MBA-2005, рассказывает, что для начала их вывозили на так называемый Away Day — что-то вроде тренинга по командообразованию, где «новобранцам» приходилось лазать по стенам со страховкой и т. п. Кроме того, во время учебных занятий слушателей разбивают на команды, соблюдая принцип равной представленности — равное количество национальностей, женщин, профессиональный опыт и т. п. В таких группах им приходится готовить совместные проекты.

— А вы уже почувствовали в себе настоящего лидера? — спрашиваю я Любовь Никулину.

— Да, я во многом изменилась. Например, в глобальном плане я стала более терпима к мнению других. Раньше у меня был более жесткий подход, если я была не согласна с кем-то, то всегда старалась доказать свою правоту. Но теперь начала осознавать, что люди не соглашаются не потому, что они меня не понимают, просто у них другая позиция в силу культуры, воспитания... И я пытаюсь их понять, найти точки соприкосновения. Думаю, это очень важное качество для лидера.

На программах для топ-менеджеров лидеров воспитывают несколько по-иному, с философским уклоном. **Гай Сондерс**, руководитель открытых программ LBS, с

гордостью рассказывает мне об одной из последних новинок — Proteus. «Это программа нетрадиционного лидерства. Людей, которые занимают высокие позиции в своих компаниях, мы помещаем в новую обстановку и заставляем их размышлять над своими ценностями», — говорит Гай Сондерс.

Разработал программу профессор Найджел Николсон, занимающийся эволюционной психологией. Он считает, что организационное поведение в компании сравнимо с поведением стайных животных и племенными отношениями. Например, когда численность племени начинает превышать определенный размер, оно распадается на несколько мелких. То же самое нередко происходит в организациях.

Занятия проходят, например, в Лондонском зоопарке и в Музее естественных наук. Слушателей сопровождает эксперт, он приносит с собой кости, древние инструменты, чтобы наглядно продемонстрировать эволюцию человека. «Для менеджеров это своеобразное открытие, они воспринимают информацию не только на интеллектуальном, но и на эмоциональном уровне», — считает Гай Сондерс.

Я недоумеваю:

— Ну а как это в конечном итоге помогает управлять компанией?

— Если мы знаем, что племя может существовать только до 120 человек, то каким образом мы можем заставить работать организацию, в которой 500 сотрудников? Это этико-философский вопрос. Кстати, по вечерам менеджерам преподает философ, который заставляет их задумываться о других концептуальных вопросах.

Остается добавить, что шестидневный курс просветления в зоопарке и музеях обойдется в \$14 тыс.

London Business School считается одной из лучших школ в области подготовки финансовых кадров, соперничая с американской Wharton. На протяжении последних десяти лет она входит в десятку лучших мировых бизнес-школ. Так, согласно рейтингу Financial Times 2004 года, LBS заняла четвертую позицию в мировом списке школ, разделив это место с INSEAD и бизнес-школой университета Chicago. Между тем еще год назад в рейтинге FT она занимала лишь седьмое место.

Во влиятельном рейтинге журнала Business Week за 2002 год LBS также стоит на четвертом месте, но в числе лучших школ за пределами США. Основные конкуренты LBS в Европе — французская INSEAD и швейцарская IMD оказались на первой и третьей строчках. Удастся ли британской школе потеснить своих конкурентов в этом году, мы узнаем совсем скоро из нового рейтинга Business Week, который выйдет в октябре.

### Живут студенты весело

Несмотря на все кризисы, мысли студентов LBS заняты не только учебой и будущей карьерой. «Развлечения? О, Лондон — идеальное место для тех, кто это любит», — заметила Екатерина Митяева. Например, изобретение LBS — Sundowners, вечеринки по четвергам. Обычно их спонсируют какие-нибудь компании, и пиво и вино льется рекой. Еще одно традиционное развлечение — Santa Claus Pub Crawl. Под Рождество все студенты LBS надевают красные костюмы и собираются на Трафальгарской площади, а оттуда разъезжаются по пабам. Говорят, что невозможно спокойно смотреть на сотни

Санта-Клаусов, набившихся в метро. «Это одно из самых немыслимых приключений. В этом году обязательно пойдем еще раз», — говорит Любовь Никулина.

Наконец, в LBS огромное количество клубов по интересам. Практически каждый студент состоит в том или ином клубе — спортивном, национальном или профессиональном. В этом году самым популярным был признан японский, и ему гарантировано финансирование от школы.

А вот русского объединения в LBS пока нет. На первом и втором курсе сейчас учатся примерно десять человек из России. Может быть, когда их станет больше, клуб и появится. **СФ**



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
В РОССИИ  
Stockholm School of Economics · Russia

## International Executive MBA Strategic Marketing

*Or Marketing As We Should Know It!*

Deadline for application  
October, 18, 2004

Tel.: +7 (812) 320 48 00, 320 48 01,  
E-mail: nt@sseru.org, www.sseru.org

## Наука «от и до»

**Проекты в российских компаниях становятся все более распространенным явлением. А управление ими — перспективной и высокооплачиваемой работой. Сейчас на рынке представлен большой выбор различных по длительности и содержанию программ, обучающих проектному менеджменту.** — Текст: Екатерина КРОТОВА

Большинство проектов никогда не выполняются в запланированные сроки и обходятся дороже, чем предполагалось. Существуют даже «законы Мерфи» для тех, кто занимается проектами: «Проекты всегда выполняются до уровня готовности 90% и замирают навечно». Или: «Срок завершения небрежно сверстанного проекта в три раза превышает запланированный. Срок реализации тщательно спланированного проекта превышает установленный в два раза». Обучение методикам управления помогает если не избежать таких ситуаций, то хотя бы сократить их число.

Сейчас в мире существуют два основных стандарта

управления проектами. Один из них разработан американцами — институтом PMI (Институт управления проектами). На несколько лет раньше, чем PMI, европейцы создали Международную ассоциацию по управлению проектами (сейчас IPMA). IPMA объединяет профессиональные ассоциации многих стран. Ее членом является и созданная в России в 1990 году ассоциация управления проектами СОВНЕТ. За основу в СОВНЕТ и других объединениях, входящих в международную ассоциацию, взяты стандарты IPMA. Тем не менее в каждой стране стандарты варьируются в зависимости от национальных особенностей.



ТИМОФЕЙ ГРНДАМБЕК

**Академия народного хозяйства при Правительстве РФ**  
Факультет инновационно-технологического бизнеса

10 лет в бизнес-образовании

Лицензия № 24Г 1766 от 10.04.2002



**Для тех, кто строит свой бизнес на новых технологиях и нововведениях!**

**MBA: «Инновационный и проектный менеджмент» — 2 года**

Магистерская программа «Технологический менеджмент» — 2 года

Программа повышения квалификации

«Основы инновационного бизнеса» — 2 недели

■ Государственный диплом

■ Программы разработаны совместно с Техасским университетом (США) и не имеют аналогов в отечественной практике.

■ Преподаватели — специалисты-практики в области проектного управления и инновационного бизнеса.

Формы обучения — вечерняя и заочная. Осенний и весенний набор.

Адрес: 119571, Москва, пр-т Вернадского, д. 82, корп.1, к. 507

Тел. (095) 564 84 68, т/ф 564 84 69

E-mail: ekruch@mail.ru, www.intbr.ru

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт

Американская сертификация считается более популярной. **Владимир Первушин**, заведующий кафедрой управления проектами на факультете инновационно-технологического бизнеса АНХ, PMP: «В Малайзии производят прекрасную и сложную электронику, и при этом ничего в ней не понимают. Просто им даны четкие инструкции. Так же и с PMI — они скрупулезно расписали и документировали весь процесс управления проектом так, что даже человек, имеющий мало опыта, знает, что и как ему делать. Эта методика прежде всего ориентирована на планирование самого процесса выполнения проекта».

Европейская методика в большей степени ориентирована на требования к личным компетенциям менеджера проекта. Поэтому при сертификации ценятся опыт и навыки работы в проектах. Европейские сертификаты IPMA имеют четыре уровня: высший А — это директор программ и проектов, низший D — специалист по управлению проектом.

В России сертификатами PMI обладают лишь 60 человек, IPMA — более 300 человек.

#### Стандартный вариант

Все учебные курсы по проектному управлению можно разделить на две категории. Одни готовят к получению профессиональных сертификатов, выдаваемых PMI (сертификат называется PMP) или IPMA. Другие обучают управлению проектами, и после них такие сертификаты не выдаются. Но все равно в основе практически любой программы обычно лежит одна из методик или обе сразу.

К получению сертификатов IPMA готовят в ассоциации СОВНЕТ. Здесь есть курсы от 16 до 80 часов (их

длительность зависит от начальной подготовки слушателя). Стоимость варьирует от 9 до 30 тыс. руб.

На PMP можно рассчитывать после обучения в PSM consulting, «IT-Эксперт», на курсах Владимира Либерзона (компания «Технологии управления Спайдер») и т. д. Стоимость подготовки — \$200 — 250 в день, программы делятся от двух до шести дней.

#### Массовый вариант

Сертификаты нужны не всем, так же как не все стремятся получить диплом переводчика, хотя иностранные языки учат многие. И на рынке есть масса курсов по управлению проектами, после которых сертификаты не выдают.

Программы от 500 до 1000 часов (магистерские в МЭСИ, ММИЭИФП, дистанционная программа преподготовки в Институте инвестиционного развития) рассчитаны на тех, кто хочет получить вторую профессию. Солидную часть обучения занимают общепрофессиональные дисциплины — финансовый менеджмент, маркетинг и т. д. Дальше идет блок, посвященный непосредственно проектам.

Ректор Института инвестиционного развития **Валерий Шапиро** в свое время прошел стажировку в PMI. И работая над программой своего института, он адаптировал наработки PMI — например, постарался учесть непредсказуемость российской экономики, в которой невозможно делать точные расчеты рисков и стоимости проекта.

Заочная программа переподготовки по управлению проектами в ГУУ длится 540 часов. Университет тесно сотрудничает с ассоциацией СОВНЕТ (IPMA).

Есть в России и одна единственная MBA, посвященная управлению проек-

тами, — «Инновационный и проектный менеджмент» на факультете инновационно-технологического бизнеса АНХ при Правительстве РФ. Как и на любой MBA, часть ее занимают базовые дисциплины, а 424 часа посвящены дисциплинам специализации, то есть инновациям и их проектному управлению.

Научный руководитель программы **Владимир Первушин** больше тяготеет к американским методикам управления проектами (сам он обладает сертификатом PMI). Студенты программы — это руководители отделов крупных компаний, отвечающие за большие проекты, или главы компаний, которые хотят развивать свой бизнес за счет но-

вых направлений. Например, выпускнику программы **Василию Костяновскому**, главе представительства инвестиционной компании Goldmound Holding Establishment, часто приходится оценивать перспективность того или иного проекта. Еще один студент во время обучения разрабатывал большой проект по реинжинирингу бизнес-процессов в своей компании.

**Елена Кручина**, начальник учебно-методического отдела ЦКТ АНХ, рассказала, что в качестве темы дипломной работы слушатели берут свою рабочую бизнес-задачу, которую хотели бы решить. К каждому дипломнику прикрепляется один из бизнес-консультантов (они составляют 75% преподава-



Центр  
Административного  
Менеджмента

невозможное  
стало возможным

# РЕАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ проблем управления и мотивации персонала на предприятиях России

Подтверждено 10-летней практикой

Вниманию собственников и руководителей  
Уникальная технология управления  
**Внедрение**

Приглашаем Вас на семинары  
Подробности на сайте [www.new-management.ru](http://www.new-management.ru)  
тел.: (095) 280-80-18, 280-14-77

телей), и они вместе работают над проектом во время всего обучения.

### Ускоренными темпами

Большинство коротких программ проводится не в форме лекций, а в виде тренингов. Теории минимум.

Группа компаний «Международный институт менеджмента» совместно с компанией «АйТи» создала целую Школу управления. В 2003 году ГК МИМ вступила в СОВНЕТ, но в программе внимание уделяется не только управлению людьми в проекте, но и управлению качеством проекта и стандарту ISO 9000. Президент ГК МИМ **Дмитрий Дмитриев** рассказал, что школа прежде всего ориентирована на «крупную рыбку». Здесь учатся группы специалистов, работающие над проектами, затраты на менедж-

мент в которых составляет минимум 5% от оборота проекта. Обычно все слушатели осваивают базовый курс (21 тренинговый день), а затем для каждого члена проектной группы формируется отдельная программа.

В ГК МИМ также есть программа «Коучинг-школа», которая длится 168 часов, это прежде всего консалтинг. Слушатель изучает методику управления на реальном проекте, который ему необходимо реализовать в своей компании. Как правило, это небольшие проекты с бюджетом не более \$10 млн. Чаще всего ученики коучинг-школы — представители малого и среднего бизнеса.

Есть еще более компактные программы, например в CBSD и Стокгольмской школе экономики. Как правило, сюда приходят люди, кото-

рые уже работают или должны начать работать над проектом, и им необходимо быстро получить базовые навыки. По мнению **Марии Мориной**, менеджера по маркетингу Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге, короткие программы не могут значительно отличаться друг от друга. Просто потому, что Project Management — это определенная довольно стандартная последовательность действий: «Отличаются программы тем, кто на них преподает — опытный консультант или нет — и по формату программы (работают в группах или поодиночке)». В Стокгольмской школе экономики семинар длится четыре дня, и ведет его Владимир Чернявский, который был инвестиционным менеджером венчурного фонда ЕБРР, а сейчас — владелец собствен-

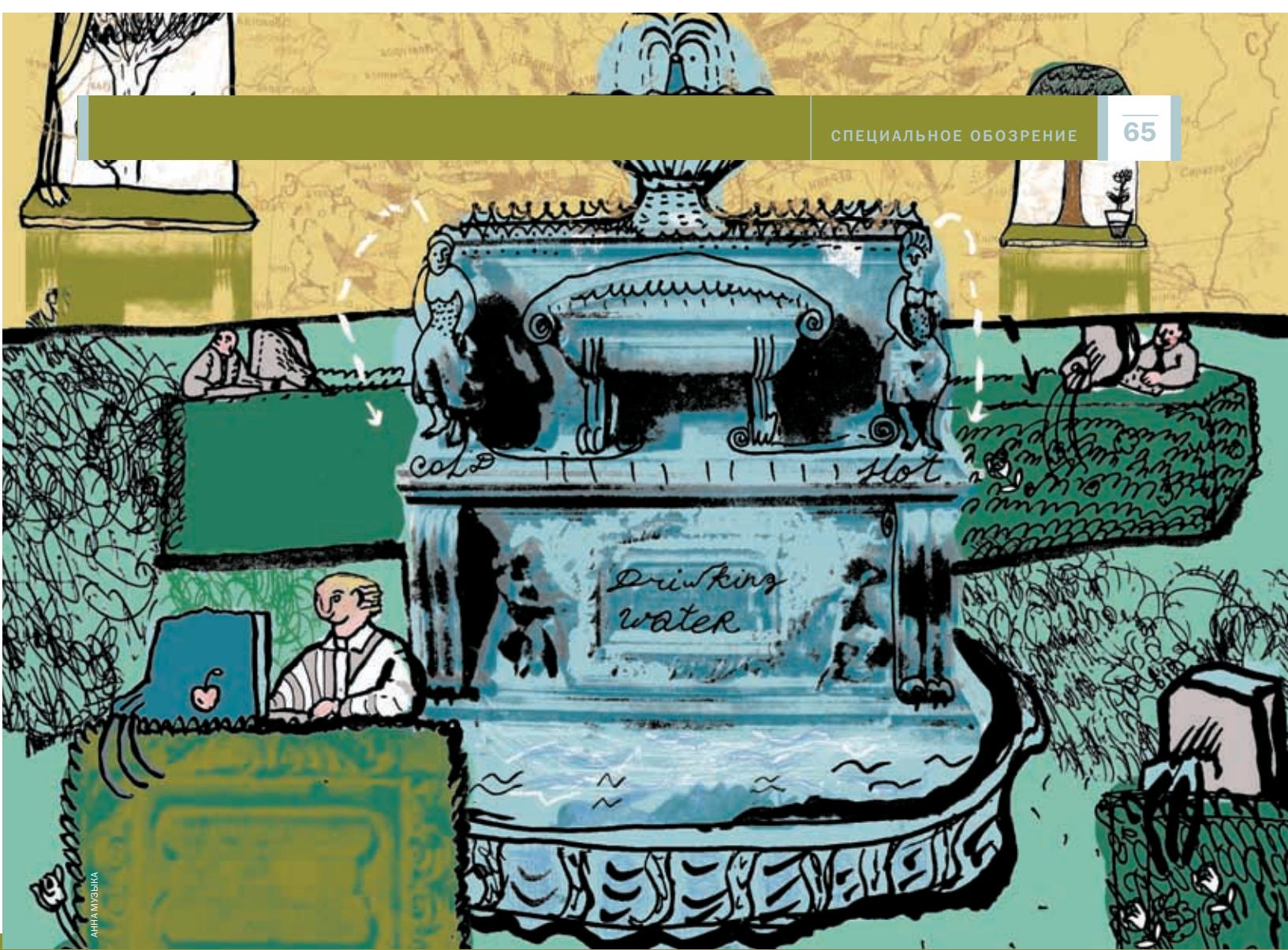
ной компании и бизнес-консультант.

Центр развития деловых навыков CBSD имеет четырехступенчатую программу по управлению проектами, каждая фаза обучения занимает в среднем три дня. Например, первая ступень предназначала для тех, кто только начинает работать в проектах. А четвертый уровень — для руководителей высшего звена, отвечающих за проектную деятельность в компании.

На рынке существуют также тренинги, посвященные очень узким темам, например «Управление коммуникациями в проектах» в Prado Group или «Управление проектами и бизнес-проектирование» в Высшей школе корпоративного менеджмента. Такие тренинги вряд ли пригодны для тех, кто работает над крупными проектами. 

### ГДЕ УЧАТСЯ УПРАВЛЯТЬ ПРОЕКТАМИ

УЧЕБНОЕ ЗАВЕДЕНИЕ / КОМПАНИЯ	ПРОГРАММА / КУРС	ДЛИТЕЛЬНОСТЬ	СТОИМОСТЬ	КАК СВЯЗЫТЬСЯ
КОМПАНИЯ «ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ СПАЙДЕР»	КРАТКОСРОЧНЫЕ КУРСЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ	2–4 ДНЯ	\$500–720	WWW.SPIDERPROJECT.RU
	ПОДГОТОВКА К СЕРТИФИКАЦИОННЫМ ЭКЗАМЕНАМ PMP	4 ДНЯ	\$250 В ДЕНЬ	
	ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	1 ДЕНЬ	5 382 РУБ.	
СЕТЕВАЯ АКАДЕМИЯ ЛАНИТ	ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОГРАММ MICROSOFT PROJECT, PROJECT EXPERT И Т. Д.	1 ДЕНЬ	4 336 РУБ.	WWW.ACADEMY.RU/INDEX.ASP
	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ	1–2 ДНЯ	250–495 У. Е.	
КОМПАНИЯ IT EXPERT	ПОДГОТОВКА К СЕРТИФИКАЦИОННЫМ ЭКЗАМЕНАМ PMP	2 ДНЯ	495 У. Е.	WWW.ITEXPERT.RU
КОМПАНИЯ PSM CONSULTING	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПОДГОТОВКА К СЕРТИФИКАЦИИ PMP	6 ДНЕЙ	1380 ЕВРО	WWW.PSMCONSULTING.RU
	ТРЕНИНГИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ	1–3 ДНЯ	150–230 ЕВРО В ДЕНЬ	
РОССИЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ СОВНЕТ	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ	16–80 ЧАС.	9–30 ТЫС. РУБ.	WWW.SOVNET.RU
	ТРЕНИНГ «КАЛЕНДАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ПРОЕКТОВ В MICROSOFT OFFICE PROJECT 2003»	16 ЧАС.	9 ТЫС. РУБ.	
	ТРЕНИНГ «КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ MICROSOFT OFFICE PROJECT 2003»	8 ЧАС.	5,4 ТЫС. РУБ.	
	МАСТЕР-КЛАСС ПО УП OPEN PLAN	16 ЧАС.	12 ТЫС. РУБ.	
	МАСТЕР-КЛАСС ПО УП «КАЛЕНДАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»	8 ЧАС.	8 ТЫС. РУБ.	
ММИЗИФП	МАГИСТЕРСКАЯ ПРОГРАММА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ»	1300 ЧАС.	\$8 ТЫС.	WWW.MIFP.RU
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ	ПРОГРАММА ПЕРЕПОДГОТОВКИ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ»	3,5 МЕС. (БЕЗ ОТРЫВА — 7 МЕС.)	\$1,2 ТЫС.	WWW.GUU.RU
ИНСТИТУТ ИНВЕСТИЦИОННОГО РАЗВИТИЯ	КУРСЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ	72–216 ЧАС.	ДО 350 ЕВРО	WWW.IDI.COM.RU
	ПРОГРАММА ПЕРЕПОДГОТОВКИ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ»	576 ЧАС.	650 ЕВРО	
ФАКУЛЬТЕТ ИННОВАЦИОННО- ТЕХНИЧЕСКОГО БИЗНЕСА АНХ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ	МВА (СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ «ИННОВАЦИОННЫЙ И ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»)	2 ГОДА	ВЕЧЕРНЕЕ \$7,5 ТЫС., ЗАОЧНОЕ \$6,7 ТЫС.	WWW.INTB.RU
ГК МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА	КОУЧИНГ-ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	168 ЧАС.	1,7 ТЫС. У. Е.	WWW.GKIM.RU
СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ	СЕМИНАР «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ»	4 ДНЯ	620 ЕВРО	WWW.SSERU.ORG
ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ДЕЛОВЫХ НАВЫКОВ CBSD	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ	4 УРОВНЯ ПО 2–3 ДНЯ	\$275–300 В ДЕНЬ С ЧЕЛ.	WWW.CBSD.RU



АРИНА МУЗЫКА

## КАБИНЕТ // рабочая обстановка для бизнеса

**66\_ТЕХНИКА ПЕРЕГОВОРОВ //** Процесс принятия бизнес-решений становится все более коллегиальным. Сегодня переговорная, или конференц-зона, превращается в стратегически важную часть корпоративного интерьера / тенденции

**71\_ОБОРУДОВАНИЕ НА 20 МИНУТ //** Эксперты по деловому общению утверждают, что хорошо сделанная презентация не должна продолжаться более 20 минут. Дольше никто слушать не будет. Успех же презентации напрямую зависит от качества и количества презентационных пособий / детали

## ТЕХНИКА ПЕРЕГОВОРОВ

**Процесс принятия бизнес-решений становится все более коллегиальным. Сегодня переговорная, или конференц-зона, превращается в стратегически важную часть корпоративного интерьера.** —Текст: Жанна Локоткова

Переговорные комнаты все чаще берут на себя функции полноценного зала для конференций: в них проводят презентации продуктов или программ, организуют семинары и тренинги для персонала. Переговорную оборудуют, не забывая и о таких аспектах, как защита внутренней информации. Поэтому сегодня все чаще в офисах оборудуется уже не одна, а несколько переговорных комнат, предназначенных для встреч как на «высшем», так и на «низшем» уровнях. Это не только производственная необходимость, но и способ сэкономить на представительских расходах. Ведь один день аренды «композиторского» или «писательского» переговорного зала в пятизвездном отеле в центре Москвы обходится в сумму около \$1,5 тыс. А если учесть, что семинары и конференция обычно продолжаются два-три дня и устраиваются несколько раз в год, то экономия в случае наличия собственной переговорной получается весьма существенной.

### Обязательная зона

Традиция обустраивать в офисе отдельное помещение для переговоров появилась в России сравнительно недавно, всего 7–10 лет назад. В советское время такого места вовсе не существовало. Правом принятия ключевого



решения был облечен только большой начальник, поэтому совещания в многочисленных главках, министерствах, НИИ и управлениях проводились прямо в кабинетах руководителей за огромным Т-образным полированным столом. Одними из первых переговорные комнаты стали оборудовать в своих офисах банки и рекламные агентства — эти молодые структуры, появившиеся на российском рынке, старались перенимать у западных коллег не только стиль ведения дел, но и основные принципы планировки офисного пространства.

Сегодня переговорной нет разве только в маленькой конторке. В современном офисе должно быть даже несколько переговорных, и располагаться они могут в разных зонах офиса. «Я бы разделил переговорные на две категории: переговорные в чистом виде и конференц-залы, — говорит начальник отдела снабжения компании «Фронда» **Владимир Хлебников**. — Это два, казалось бы, близкие друг другу понятия, но на деле они различаются. Переговорная рассчитана на несколько человек, а конференц-зал — на большое количество участников переговоров. Площадь переговорной комнаты со столом может быть равна 3–5 кв. м,

а пространство конференц-зала ограничивается только масштабами помещения и возможностями самой компании».

Просторная переговорная, служащая для представительских целей, как правило, располагается во фронт-офисе (презентативной зоне) или рядом с кабинетом первых лиц, вторая, поменьше, предназначенная для обсуждений оперативной работы, — в бэк-офисе (рабочей зоне).

«Максимально деловая обстановка. Все строго, лаконично. Простой элегантный стол в стиле минимализма. Стулья, не позволяющие расслабиться и подремать, — такой видит комнату для оперативных переговоров руководитель отдела марке-

тинга компании „Камбио“ **Екатерина Бывалина**. — Интерьер необходимо дополнить техническими средствами, например мультимедийными проекторами. Переговорная комната не предназначена демонстрировать значимость компании, это прежде всего место для работы».

Интерьер представительской конференц-зоны, как рекомендует госпожа Бывалина, должен кардинально отличаться от оперативной переговорной: «Стиль — скорее добрая классика. Очень солидный стол. Партнеры должны сидеть наличном расстоянии друг от друга. Кресла — дорогие, красивые. Обязательно — шкафные секции. В них отлично будут смотреться до-

стижения компании — награды, грамоты. Хорошие настенные часы, настольные украшения, выполненные в фирменном стиле компании. Идеальное освещение».

К интерьеру конференц-зала, где происходят исключительно встречи глав крупных холдингов и акционеров, предъявляются еще более строгие требования. «В отдельных случаях конференц-зал — это произведение искусства дизайнеров и мебельщиков, — говорит **Владимир Хлебников** из компании „Фронда“. — Наличие конференц-зала — показатель того, что развитие фирмы стоит на высоком уровне». Этот зал зачастую не просто комплектуется огромным столом и дорогими креслами, но и стенами-пе-

регородками с системами освещения, и аудио-видео аппаратурой, интегрированными в систему «умный офис». Перегородки для представительской переговорной также подбираются особые. «Чтобы обеспечить конфиденциальность переговоров, лучше установить перегородки с хорошей звукоизоляцией, то есть перегородки с двойным остеклением и вставкой жалюзи», — советует руководитель отдела продаж компании «Астарта престиж» **Наталья Семенова**.

Помимо оперативной и представительской, есть еще один вариант переговорной зоны, которая, по словам специалистов, оборудуется в демократичных офисах, — так называемая зона «кофиса». «Это место, где сотруд-



## 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<sup>®</sup>

12 ЛЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Сеть салонов: (095) 933-77-77 (многоканальный), [www.felix.ru](http://www.felix.ru)

ники могут обсудить текущие рабочие вопросы с чашкой кофе и бутербродами, — объясняет директор проекта „Офисная мебель” компании Kraft **Владимир Васильев**. — В отличие от столовой зоны „кофиса” располагается в непосредственной близости от рабочих мест. Подобная организация переговорных характерна для небольших творческих коллективов».

### Стол и стул

Основными элементами любой переговорной выступают стол для переговоров, а также стулья или кресла. Шкафы или демонстрационные витрины используются довольно редко, когда переговорная играет роль демонстрационного зала. Композиционным центром перего-

ворной становится стол. Он может иметь любую геометрическую форму: круга, овала, прямоугольника. По мнению психологов, овальные столы и столы с закругленными углами в большей степени способствуют открытому общению. Специалисты рекомендуют в VIP-переговорных устанавливать круглые столы — такая рассадка подчеркнет равенство собеседников.

Использовать пространство переговорной с максимальной эффективностью позволит мебель-трансформер — столы, состоящие из отдельных модулей и дополненные брифинг-приставками (их еще называют конференц-столами), и конференц-стулья с поднимающимися столиками, на которых можно расположить блокнот

## ОФИСНЫЙ КОНСТРУКТОР

Мебель-трансформер пришла в офисные интерьеры из жилого пространства. Именно там появились первые диваны-кровати, шкафы-умывальники и тумбы-кресла. Правда, изначально эти предметы предназначались для прислуги. В доходных домах, в отличие от домов загородных, каждый квадратный метр был на счету. В конце XIX века новые технологии в производстве мебели и тяга к комфорту привели к тому, что «исчезающая» регулируемая мебель начала свою жизнь и в хозяйственных частях квартир. Идея мебели как многофункционального агрегата покорила умы классиков функционализма — архитекторов и дизайнеров начала XX века. Одним из прообразов современной мебели стал созданный в середине 1920-х годов дизайнером Эйлином Грей столик под названием E 1027. Он был сделан из хромированных стальных трубок, что само по себе было большой новацией. Благодаря регулируемой высоте столика сервированный на нем завтрак можно было подавать прямо в постель. Как ни странно, многие называли подобную мебель «мебелью для нищих» — уж слишком скромно выглядела она на фоне позолоченных кресел и украшенных богатой резьбой шкафов. Однако вскоре проектированием трансформируемой мебели из металлических трубок занялись передовые архитекторы того времени — Ле Корбюзье, Мис ван дер Роз, Фрэнк Ллойд Райт, и в конце 1920-х увлечение модой на «мебельный хай-тек» стало повальным. В 1960-е годы идея трансформируемой мебели перекочевала в офисные интерьеры, но особое развитие получила в 1990-е годы — с появлением передовых технологий.

для записей. Вдоль стен можно установить дополнительные обычные стулья — для приглашенных слушателей.

Такой модульный подход позволяет в считанные секунды собрать стол для переговоров требуемого размера и формы. «Как правило, для отдельных переговорных обычно подбираются столы на 6–8 или 10–12 мест, — объясняет директор по развитию компании ДОК-17 Елена Никологорская. — Большее число участников делает совещание или переговоры менее конструктивными». Так, в стандартную переговорную комнату площадью 20–22 кв. м войдет составной овальный стол на 6–8 человек, длина которого составит 3,2–3,3 м, а ширина — примерно 1,5 м, а также 8 стульев. Не стоит забывать и о месте для демонстрационной аппаратуры — экрана и доски для записей. Интерьер можно дополнить напольной полкой-греденицей, а также небольшим ра-

бочим местом для переводчика и секретаря.

Большее пространство — 30–50 кв. м — дает простор для воплощения как продвинутых, так и эргономичных идей. Например, можно создать в переговорной зоне изолированные зоны общения, позволяющие участникам одной рабочей группы одновременно обсуждать разные направления одного и того же проекта. Для разграничения «зон ответственности» служат перегородки на колесиках, снабженные системами направленного света и звукоизоляцией. С помощью этих же перегородок можно быстро оборудовать «передвижную» переговорную прямо в оперативном зале.

### Свой комплект

Мебельные компании считают сегмент рынка оборудования для переговорных весьма перспективным. Но пока его объем невелик. К примеру, на долю перего-



### КРЕСЛА для офисной жизни



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



#### 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

ворных зон в общем объеме производства офисной мебели компании «Камбио» сейчас приходится 3 – 5%, но компания замечает рост спроса. Участники рынка отмечают, что клиенты стали более привередливыми в выборе мебели для переговорных, и производители стараются соответствовать растущим запросам.

Так, позицию «специальные столы для переговоров» в ассортиментном листе компаний ДОК-17 можно найти только в самом дорогом сегменте VIP. В этот сегмент входит мебель из натурального шпона ценных пород дерева с элементами из массива дерева. Делается эта мебель под конкретный заказ, причем клиент сам выбирает размеры и конфигурацию стола.

Переговорная VIP-класса со столом из массива дерева и обитыми кожей креслами обойдется в \$5 – 7 тыс. В этот же сегмент входит мебель итальянских производителей. Например, компания «Юнитекс» предлагает переговорные от компаний Art & mobile, Mix, Orion и Tudor стоимостью от 5 тыс. до

16 тыс. евро. Цену этих VIP-переговорных определяет дизайн и материалы: к примеру, стол Orion выполнен из лакированного шпона корневых пород дерева, отделан натуральной кожей и новым материалом алькантарой, напоминающим замшу. Необычен и дизайн ножек стола — они имеют форму звезды.

А в компании Kraft можно заказать ореховый стол от итальянской компании Canella, столешницу которого будет украшать логотип компании, выложенный из ценных пород дерева.

В ассортименте компании «Феликс» имеется комплект мебели для переговорной комнаты Natural, в который входит белоснежный стол в виде подковы и классические стулья в стиле барокко. Стоимость этого комплекта — больше \$10 тыс. Компании словно соревнуются, чей дизайн окажется интереснее: поверхность столешницы и стулья в наборе Inter от компании «Былинка» обиты темно-зеленой кожей в соответствии с кабинетной модой конца XIX – начала XX веков. «В итальянских коллекциях предполагают возмож-

ности для создания сложных конференц-зон — П, О и Т-образной форм, — говорит Владимир Васильев. — Достигается это за счет использования дополнительных приставок и соединительных элементов. Нередко такие переговорные комплектуются микрофонами и кабель-каналами для подключения дополнительных периферийных устройств».

Надо иметь в виду, что эти изысканные наборы мебели предназначены для проведения нечастых переговоров «на высшем уровне», а не для постоянных совещаний рабочих групп. Дело в том, что натуральные материалы не так устойчивы к истиранию, как синтетические. Поэтому дорогая красота рискует быстро поблекнуть. Мебель из более практических материалов — шпона, ламината и пластика — принадлежит к средней ценовой категории, так называемому бизнес-сегменту. Она производится на основе модельного ряда кабинетной и оперативной мебели, благодаря чему удачно вписывается в корпоративный инте-

рьер бэк-офиса. В этом сегменте предлагаются как европейские модели, так и собственные разработки компаний. Стоимость интерьера в этом случае будет колебаться от \$500 до \$5 тыс. Как правило, это на совесть сделанная мебель, украшенная вставками из цветной кожи, алюминия и стекла. Кстати, специалисты не рекомендуют использовать в переговорных комнатах стеклянные столешницы. «Во-первых, они бликуют, повышая утомляемость участников переговоров, а во вторых, на стекле остаются следы пальцев, что создает впечатление неопрятности интерьера», — говорит Елена Никологорская.

Мебель попроще, из ДСП и ламината, входит в сегмент эконом-класса. Она не может похвастать обилием украшений, зато копирует формы более дорогих сортов. Бюджет на обустройство переговорной в этом случае не выйдет за рамки \$800 – 1000. Эти траты оккупятся сторицей — ведь интерьер переговорной комнаты принято менять всего раз в три-четыре года. **СФ**

**АРЛЕКИНО**  
СВЕТ • ЗВУК • ТВ



Офис ТПО SkyFox, спроектированный и реализованный специалистами «ДЦ Арлекино-Инжиниринг»

Как сделать офисное помещение удобным и даже полезным для здоровья сотрудников? Рецепт прост до примитивности: доверьте проектировку вашего офиса профессионалам. ООО «ДЦ Арлекино-Инжиниринг» работает на российском рынке с 1996 года. Одно из направлений работы компании — проектирование и монтаж офисных систем освещения. Особенность работы ООО «ДЦ Арлекино-Инжиниринг» заключается в том, что ресурсов и опыта компании достаточно для реализации проектов любой степени сложности — от небольшого офиса до гигантского дворца спорта. За время своего присутствия на рынке компания разработала и реализовала концепции освещения театров, культурно-развлекательных, спортивных и торговых центров, а также офисов. При этом ООО «ДЦ Арлекино-Инжиниринг» предоставляет комплексный пакет услуг, в который входит проектирование не только систем освещения, звукоизоляции и компьютеризации офиса, но и систем пожаротушения и контроля доступа.

Индивидуальный творческий подход к каждому клиенту вне зависимости от масштаба поставленной задачи — одно из преимуществ ООО «ДЦ Арлекино-Инжиниринг». Специалисты компании учитывают малейшие нюансы в работе заказчика. Так, например, системы освещения проектируются с учетом требований эргономики и стандартов, предъявляемых к освещению рабочих мест. Безусловный комфорт для сотрудников и свежая дизайнерская идея для интерьера — вот основные ориентиры, которым руководствуются специалисты компании. «Двух одинаковых объектов не бывает», — считают дизайнеры компании. Каждый объект исклю-

чителен, будь то операционный зал, show-room, переговорная комната или кабинет директора. Большую роль в создании облика корпоративного интерьера играют светильники. ООО «ДЦ Арлекино-Инжиниринг» может предложить светильники от ведущих производителей, в число которых входят Thorn, General Electric, Philips и т. д. Стоит заметить, что в ассортимент компании Thorn входят осветительные приборы последнего поколения, способствующие сохранению здоровья и поддержанию работоспособности в течение рабочего дня. Компания также тесно сотрудничает с российскими заводами — поставщиками светового оборудования. Специалисты ООО «ДЦ Арлекино-Инжиниринг» ведут объект от начала и до конца. Работа, как правило, выстраивается по двум схемам.

1. Специалисты компании полностью берут на себя составление дизайн-проекта офисного интерьера, частью которого является светотехническое проектирование.
2. Специалисты компании разрабатывают инженерные системы для уже готового дизайн-проекта и помогают подобрать светильники, органично вписывающиеся в интерьер.

Таким образом, коллектив ООО «ДЦ Арлекино-Инжиниринг» всегда готов прийти к вам на помощь и воплотить проект любой сложности как с точки зрения технологий, так и дизайна.

# «ИНТЕРЬЕР ПЕРЕГОВОРНОЙ ПЕРЕДАЕТ ПАРТНЕРАМ ЭНЕРГИЮ И НАСТРОЕНИЕ»

**«В интерьер переговорной надо вводить живые детали», — уверена Александра Корнева, директор арт-бюро Kulturdorf и лектор Школы международного дизайна.** — Текст: Жанна Локоткова

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Каковы типичные ошибки, допускаемые при создании интерьера переговорной комнаты?

**АЛЕКСАНДРА КОРНЕВА:** К сожалению, «бесчеловечные» офисные интерьеры, порожденные конвейерностью культуры, встречаются довольно часто. Типичный просчет при проектировании переговорной зоны — отведение под нее «слепого» помещения, без окон. Ничего более ужасного и представить нельзя! Не очень хорошо смотрятся и всевозможные регалии и грамоты, если они используются в качестве единственных украшений на стенах. Не стоит увлекаться и искусственно состаренной мебелью, имитирующей антиквариат, — в данном случае такой стиль не очень уместен.

**СФ:** А что будет уместно? Каковы главные тенденции в проектировании переговорных?

**АК:** Основной вектор в дизайне переговорных — это их очеловечивание, то есть привнесение настроения неформальности. На Западе этот тренд называется Home office. Современные офисные пространства крупных мегаполисов — например, Москвы, Нью-Йорка — слишком агрессивны по отношению к сотруднику. Нейтральные стены, нейтральные подвесные потолки, мебель без характера... Главная идея такого интерьера — «ничто не должно отвлекать от работы», но на деле безликая официальная обстановка резко снижает КПД сотрудников.

В интерьер переговорной надо вводить живые детали — чуть потертый ковер, карти-

ны, вазы с цветами... Не стоит создавать закрытый, постоянный интерьер переговорной. В ней все время что-нибудь должно меняться. Хотя бы букет в вазе. Вместо вазы можно поставить стеклянную тарелку, в которой апельсины или крупные зеленые яблоки будут играть роль арт-форм. Очень важно передать партнерам, с которыми вы проводите переговоры, ваше настроение и вашу энергию. Это можно сделать с помощью деталей и аксессуаров, например с помощью плаката 20-х годов прошлого века в конструктивистском духе.

**СФ:** То есть можно говорить о том, что конструктивизм в очередной раз становится актуальным направлением?

**АК:** Эта стилистика способна спасти от обезличивания любую переговорную — и оперативную, и представительскую. По своему характеру она очень удачно сочетается с назначением переговорной зоны. Но, мне кажется, нужно уйти от сувениров в стиле Малевича. Стиль и направление создаются в первую очередь аксессуары. Главное условие в их подборе — подлинность. Конечно, вряд ли кто-нибудь способен купить подлинник Малевича для конференц-зоны. Но ведь есть и другие пути. Можно сделать коллаж размером 2 х 3 м, растянув его на всю стену. Можно повесить однун-

единственную фотографию, сделанную в 1920-х годах. Можно напечатать шрифты того времени, забрать в рамку и тоже повесить на стену. При подборе цветовой палитры для такой конструктивистской переговорной стоит ограничиться черно-белой гаммой. В отделке лучше использовать силиконовые краски и цемент — это придаст ноту брутальности.

**СФ:** Каким образом можно использовать освещение в дизайне переговорной?

**АК:** Распространенная ошибка — установка ламп дневного света, которые к тому же издают противный жужжащий звук. Как ни странно, для переговорной идеально подойдут лампы, которые обычно используются для освещения торговых залов в супермаркетах и бутиках. Это галогеновые светильники с определенной степенью наливания и мерцанием, представляющие товары в наиболее выгодном свете. В таком же выгодном свете надо представлять и продукт, о котором вы рассказываете в переговорной, и самих себя. Нужно предусмотреть несколько световых сцен с участием верхнего, среднего и нижнего света. Можно даже использовать светильники наподобие домашних — например, лампы с конусообразными абажурами в американском стиле.

**астарта**  
преди ж  
ОФИСНЫЕ ПЕРЕГОРОДКИ



Москва, ул. Бауманская, д.6  
тел. 741-3025 (многоканальный)  
[www.peregorodka.ru](http://www.peregorodka.ru)

офисные перегородки  
ремонт помещений  
проектирование офиса  
установка жалюзи

## ОБОРУДОВАНИЕ НА 20 МИНУТ

**Эксперты по деловому общению утверждают, что хорошо сделанная презентация не должна продолжаться более 20 минут. Именно столько времени человек способен внимательно слушать собеседника. А успех презентации напрямую зависит от качества и количества презентационных пособий.** —Текст: Жанна Локоткова

В черно-белом кинофильме «Чапаев» главному герою, когда обсуждалась тактика будущего боя, в качестве наглядных пособий пришлось использовать картофелины. Арсенал, которым располагают современные управленцы, гораздо богаче — в нем есть порядка десятка наименований канцелярских товаров, предназначенных именно для презентаций и совещаний. Число основных товаров, объединенных в товарную группу «все для презентации», производители включают настенные информационные доски, так называемые флип-чарты, демонстрационные системы, доски-плакеры, а также всевозмож-

ные аксессуары — маркеры, губки, блокноты и держатели для аксессуаров. Эта группа — своеобразный «высший пилотаж» всего канцелярского оборудования, требующий от производителя немалых вложений в исследования и производство. Именно поэтому тон в производстве товаров для презентации офиса задают крупные фирмы: немецкие компании Durable, Staedtler и Dahle, американская Steelcase (она также известна своими инновационными разработками в области офисной мебели), а также финская Tk-team.

В разработке канцтоваров для презентаций и переговоров участвуют специа-

листы из разных областей — эргономики, химии и даже радиофизики. Самые интересные новинки затем представляются на ведущих мировых выставках канцтоваров — International Stationery Fair в Гонконге и Paperworld во Франкфурте-на-Майне. Некоторые разработки участники рынка обещают показать в Москве на выставке «Скрепка Экспо», запланированной на конец октября. На выставке стоит обратить внимание, к примеру, на прибор для оперативной фиксации «e-beam». Он состоит из датчиков, прикрепляемых к любой белой доске, и маркеров в специальных корпусах. Датчики, соединенные с компьюте-

ром, в режиме реального времени в электронном виде фиксируют все записи, производимые на доске. «В дальнейшем с ними можно работать как с обычным файлом: редактировать, делать вставки, отправлять по электронной почте», — говорит генеральный директор компании «Канцтренд» **Ольга Васильева**. Однако новинками в области канцтоваров для презентаций компании не спешат обзаводиться, часто они ограничиваются только демонстрационными досками.

**Канцелярский минимум**  
Компания «Прагматик Экспресс» — участник рынка канцтоваров — не так давно

Студия "Фригетто дизайн"  
Москва,  
Новодевичий пр., 4  
тел. 247-0810  
e-mail: [populuxe@yandex.ru](mailto:populuxe@yandex.ru)

**Populuxe**



Инновации в области  
дизайна интерьеров  
Консультации  
по подбору мебели

Размещение заказа  
у производителя  
Оптимизация  
и планирование бюджета





проводила опрос среди своих клиентов и выяснила любопытные факты. На вопрос «Какие инструменты для презентаций и коллективной работы вы и ваша компания чаще всего используете?» компании ответили следующим образом: 26% респондентов используют на-

стольные ПК, объединенные в сеть, 17% постоянно пользуются демонстрационными досками, 12% — флип-чартами, 12% — слайд-проекторами, 11% ответили «другое», а 22% опрошенных, как оказалось, не пользуются ничем.

В минимальный набор для переговорной комнаты

действительно входят кабинетная доска и флип-чарт — конструкция, напоминающая мольберт с прикрепленным блокнотом. Однако этот минимум не способен обеспечить абсолютно все потребности фирмы. «Насколько огромно искусство презентации, настолько

широк и ассортимент товаров для нее, — считает директор по сбыту дистрибуторской компании «Регент-Офис» **Сергей Игнатьев**. — Одних только флип-чартов существует несколько разновидностей». Для того чтобы представить визуальную информацию, подойдет все-

читайте в **СФ № 38** / 11.10.04 /

#### специальное обозрение

### СОВЕТ ДИРЕКТОРАМ. О ЧЕМ СПРАШИВАТЬ КОНСУЛЬТАНТОВ

- / тенденции рынка
- / актуальные задачи, требующие привлечения сторонних консультантов
- / мнения потребителей консультационных услуг
- / рейтинги ведущих консультационных компаний

**СТРАТЕГ ПО ВЫЗОВУ.** Практика стратегического и управлеченческого консалтинга  
**РАСЧЕТ НА ВНЕШНИЕ СИЛЫ.** Как консультанты помогают привлечь финансирование для развития бизнеса

го один небольшой настольный флип-чарт, представляющий собой папку с прозрачными плотными карманами, перехваченными кольцами.

Например, в флип-чарте DuraStar можно одновременно разместить цветные и черно-белые листы с информацией, при этом цветные листы будут обращены к клиенту, а черно-белые — к ведущему презентации. «Эти флип-чарты предназначены для самой простой презентации на 6–8 человек. В презентациях с большим количеством людей (например, 10–12) рекомендуется использовать передвижные флип-чарты на треноге», — советует Сергей Игнатьев. Самые «продвинутые» модели имеют футуристический дизайн и возможность прикрепления не только листов, но и роллеров с бумагой, что дает возможность рисовать схемы на бумаге любого размера. Они снабжаются и выдвижными ручками, на которых можно закреплять держатели для маркеров и подготовленные материалы. Самый простой флип-чарт «без наворотов» обойдется в \$40–50, модель с футуристическим дизайном — в \$400 (эти флип-чарты обычно устанавливают в представительских переговорных).

Представить продукт или идею можно с помощью другого эффектного средства для презентации — демонстрационных систем Sherpa. Они представляют собой сборный модуль-книгу или модуль-карусель из нескольких планшетов (можно закрепить до 200 планшетов). Демо-системы очень практичны — они крепятся на столе и на стене. Есть разно видность, напоминающая плющир. Стоят эти демосистемы от \$30.

### Кабинетный комплект

Еще один непременный атрибут переговорной комнаты — настенная или кабинетная доска. Со школьными досками они имеют лишь общую родословную, отличающуюся от них и качеством, и возможностями. На рынке представлено несколько разновидностей досок: маркерные, магнитно-маркерные, пробковые, текстильные, а также доски с клеевой поверхностью.

Маркерные, а также магнитно-маркерные доски (их еще называют кабинетными) — это настоящие бестселлеры среди досок для переговорных. Именно их чаще всего можно увидеть на стенах конференц-залов. Они весьма практичны — на них пишут специальными маркерами для досок, на них же закрепляют графики с помощью магнитов. Поверхность такой доски изготавливается из металлического листа с керамическим покрытием (по виду и фактуре оно напоминает покрытие обычных ходильников) и служит долго и надежно. «Качественные дорогие доски способны прослужить 25 лет. Производители устраивают им разные испытания: например, оставляют надпись маркером на три-четыре года, а после смотрят, насколько легко надпись стирается», — объясняет Сергей Игнатьев. Стоимость таких досок от \$80 до \$500. Самые дорогие передвижные модели имеют несколько открывающихся створок и полки для аксессуаров и документов. К этой сумме надо прибавить и расходы на аксессуары — специальные спреи для стирания, влажные салфетки, губки, маркеры и магниты — всего около \$50–80. Более дешевые модели стоимостью \$20–30 имеют пластиковую поверхность, срок

службы которой составляет от года до трех лет.

Пробковые доски, в отличие от «кабинетных», предназначены только для представления готовой печатной информации, для письма они не годятся. Страницы закрепляются на них с помощью разноцветных кнопок и булавок. Для тех же целей служат и текстильные доски, поверхность которых обтягивается сукном или фетром. Пусть эти доски не так практичны, как магнитно-маркерные, зато, окрашенные в яркие цвета, они способны стать украшением интерьера.

Еще одна разновидность досок — это доски-планеры с нанесенной на поверхность календарной сеткой (такие есть, например, в ассорти

менте польской компании «2x3»). «Они идеально подходят для планирования работы на разные периоды — годовой, месячный и недельный. С их помощью можно подчеркнуть масштабность и структурированность планов», — объясняет Ольга Васильева. Также очень эффективно, по ее словам, в переговорной смотрится доска-карта Москвы, России или области. «Доски-карты бывают двух видов — на пробковой основе, на которой нужные объекты отмечаются с помощью булавок-флажков разного цвета, и на магнитно-маркерной основе — когда отметки делаются с помощью магнитов или прокладываются маршруты с помощью маркеров», — говорит Ольга Васильева. **СФ**

товар сертифицирован

# КамБио®

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

[www.kambio.com](http://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 «Пл. Победы, 1а». Тел.: (095) 148-74-92  
■ Торговый комплекс «Три Кита» Московская область, г. Одинцово. Тел. 723-82-82 доб. 2412 (5 этаж)  
■ Торговый комплекс «Триумф» Московская область, г. Химки. Тел. 723-60-01 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



## \$280 млрд штрафа

должны заплатить американские табачные производители, считают в Министерстве юстиции США. Ответчиками по крупнейшему в мировой истории иску, рассмотрение которого началось в Вашингтонском федеральном окружном суде, выступают Altria's Philip Morris USA, Reynolds American, British American Tobacco, Liggett Group и Lorillard Tobacco. Табачные компании привлекаются к ответственности в соответствии с законом 1970 года, предназначенным для борьбы с мафиозными группировками, — по утверждению истца, в 1953 году главы компаний-ответчиков на собрании в нью-йоркском отеле Plaza договорились, что будут скрывать от общественности информацию о губительных последствиях курения. Подвергая здоровье сограждан опасности, на протяжении полувека компании получали сверхприбыли и должны вернуть доходы, нажитые преступным путем, считают в Минюсте. На судебный процесс, инициированный в 1999 году, уже потрачено \$135 млн бюджетных денег. Как говорят эксперты, дока-

зать вину компаний будет не просто, но если суд удовлетворит претензии государства к табачникам, производителям грозит банкротство.

## 2 раза —

во столько сократился объем импорта в Россию подержанных иномарок. По данным PricewaterhouseCoopers, в первом квартале 2004 года в нашу страну было импортировано 42 тыс. подержанных авто против 83 тыс. за аналогичный период 2003 года. Данные полугодовой статистики еще не опубликованы, но эксперты уверены в том, что подержанные иномарки будут и дальше терять свои позиции. В начале этого года правительство лишило частных лиц всех льгот по ввозу автомобилей и уровняло их в правах с юридическими лицами. В результате сегмент «частников» на этом рынке снизился менее чем до 20%. В свою очередь фирмы, импортирующие в Россию подержанные авто, теперь переориентировались с европейских автомобилей на американские. Подержанные авто из США стоят на 10–15% дешевле своих европейских аналогов за счет высокого

курса евро, и на фоне общего спада их продажи, наоборот, поднялись примерно на 30%. В то же время набирает обороты импорт в Россию новых иномарок. По данным Федеральной таможенной службы РФ, за январь–июль 2004 года ввоз таких автомобилей вырос почти втрое.

## \$1 млрд

решила вложить в пакет акций «маленькой российской нефтяной компании» французская нефтяная компания Total. По сообщению парижской экономической газеты *Les Echos*, представители Total заявили, что в приобретении контрольного пакета акций они не заинтересованы, а хотят получить лишь блокирующую долю в капитале компании. Пока название российского партнера не разглашается. В минувшем мае менеджеры Total обмолвились о том, что не прочь приобрести долю в «Сибнефти», но позднее опровергли это. Аналитик ИК «Уралсиб» Марина Лукашова считает, что Total, скорее всего, купит пакет акций малоизвестной и непубличной нефтяной компании: «\$1 млрд позволил бы Total приобрести лишь 6% „Сибнефти“ и стать миноритарным акционером. Эта позиция, особенно в ситуации развода „Сибнефти“ с ЮКО-Сом, была бы крайне невыгодна Total». А вот крупный пакет акций компании, которая не котируется на бирже, не обременена лишними активами и рисками — весьма выгодное приобретение.

## £400 тыс.

потратит губернатор Чукотского автономного округа Роман Абрамович на строительство сверхсовременного катка для игры в хоккей в своем имении в Великобритании,

купленном за 12 млн фунтов стерлингов в графстве Западный Суссекс. Помимо катка в имении возведут трассу для картинга, бассейн, взлетно-посадочную полосу для вертолетов, стенд для стрельбы и несколько других сооружений. Предполагается, что Абрамович использует каток для игры в хоккей со своими детьми и гостями. Строительством развлекательной инфраструктуры господин Абрамович заниматься не впервые. В региональном центре Чукотского округа Анадыре губернатор из личных средств финансировал строительство кинотеатра, крытого катка и масштабную реконструкцию местного дома культуры.

## \$178 млн убытков

во втором квартале 2004 года принесло компании Ford подразделение, выпускающее автомобили Jaguar. Чтобы снизить издержки на дорогостоящее производство, руководство Ford решило прекратить выпуск этих автомобилей на заводе Browns Lane в английском городе Ковентри. Помимо Browns Lane в Великобритании находятся еще четыре завода, выпускающих Jaguar, так что марка существует не перестанет. Завод в Ковентри был закрыт из-за слабой загруженности производства — по мнению британских аналитиков, он выпускал слишком мало машин. Жертвами оптимизации издержек стали 1150 рабочих — они были уволены, несмотря на протесты британских профсоюзов. Ford вынужден идти на столь радиальные меры — общий размер убытков подразделений компании по выпуску автомобилей класса «люкс» (марки Jaguar, Land Rover, Aston Martin и другие) за второй квартал нынешнего года составил \$362 млн. **СФ**



# 10-я международная бизнес-конференция РБК ГОНКОНГ ■ 6-10 ноября 2004

Г  
О  
Н  
К  
О  
Н  
Г

Генеральный информационный спонсор  
**Коммерсант**



## ЭКСПАНСИЯ КАПИТАЛА от национальной экономики к транснациональной

Организатор



При поддержке:

Администрации  
Президента РФ

Министерства  
Иностранных  
Дел РФ

Министерства  
Экономического  
Развития  
и Торговли РФ

ТПП РФ

Администрации  
САР «Гонконг»

### Тематические заседания:

- IPO — привлечение финансирования компаний.
- Инвестиции в недвижимость и коммунальное хозяйство.
- Логистика и бизнес-инфраструктура как инвестиционный ресурс.
- Промышленная и энергетическая кооперация.
- Прикладные аспекты высокотехнологичного бизнеса.
- Туристическая индустрия — отдых и бизнес
- Взаимодействие с зарубежными СМИ.
- Инструменты с фиксированной доходностью на российском рынке.
- Российский рынок продукции из драгоценных металлов и камней.
- Практика Private Label в торговых сетях. Опыт и возможности Гонконга.

### Информационные спонсоры



профиль

Секрет фирмы

Эксперт

Генеральный  
спонсор



Партнеры

ABD Capital



Спонсоры  
тематических  
заседаний

Renaissance  
Capital

Макпромбанк



Стоимость  
базового  
пакета  
участника  
— 4960\$ USD

Официальные спонсоры



Специальные  
спонсоры



MOSCOW JEWELLERY GROUP

UNIFORMSTROY

DEVELOPMENT & CONSTRUCTION

[www.hk.rbc.ru](http://www.hk.rbc.ru)

Дополнительная информация по телефону: (095) 363-1111 (доб. 1312, 1750), факс: (095) 363-0336, e-mail: conference@rbc.ru

# Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

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



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

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

Идетe ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

# Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы