



Business Excellence

EST. IN THE UK



Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

Официальный партнер



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW

ГЛАВНАЯ ТЕМА

НЕЙРО-
МАРКЕТИНГ:
ВО ЗЛО
ИЛИ
НА БЛАГО?

5

пунктов
Манифеста
о допустимой
рекламе

№10
2014
(since 1996)

Леонид Дубовицкий

Генеральный директор ООО «Взрывпром»

Ломать и строить



«Технологический
репертуар»
современного
маркетинга
стр. 34

Как проверить
жизнеспособность идеи
стартапа за 10 секунд
стр. 66

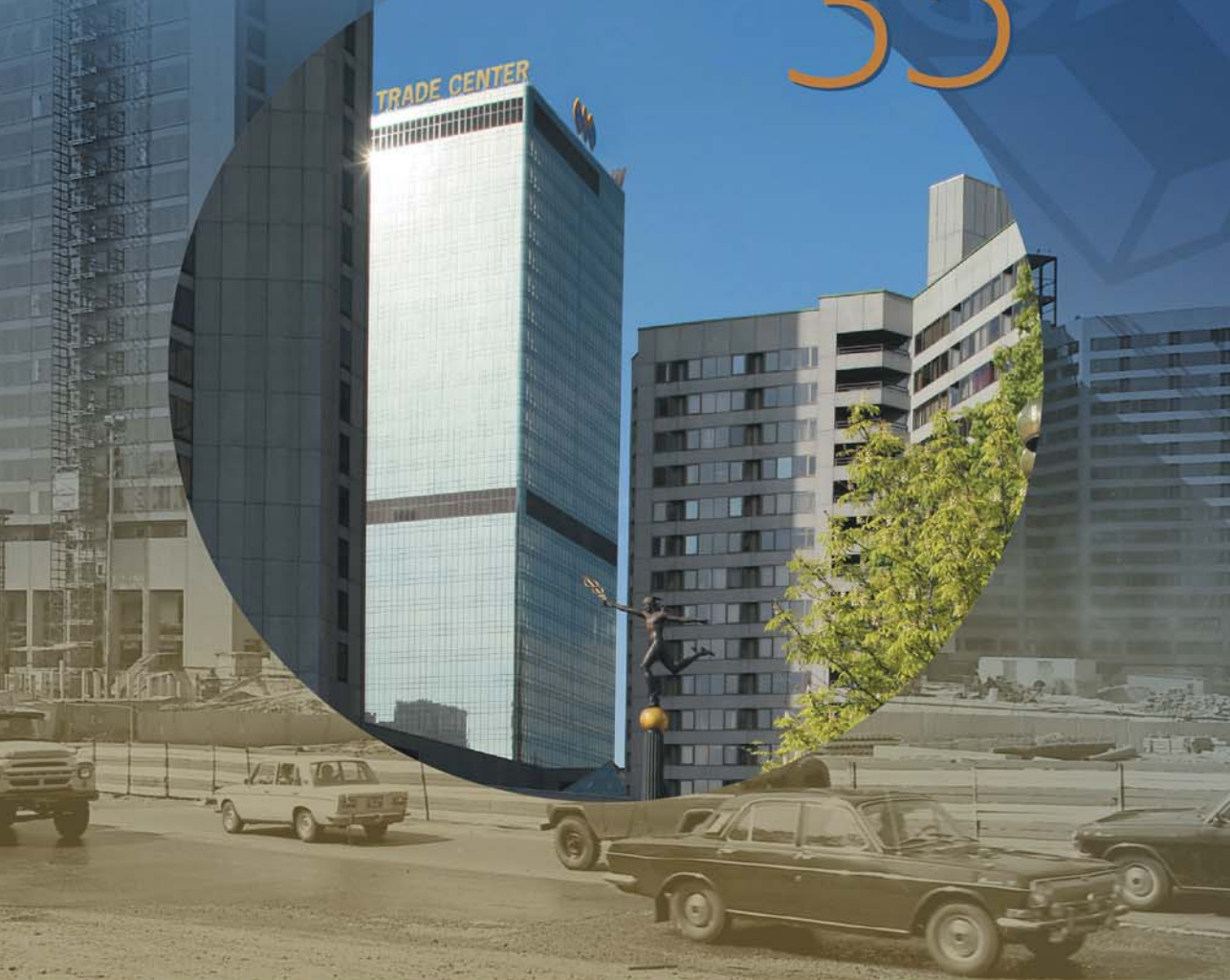
Мономахи
из Выксы
стр. 92



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW

Сохраняя традиции —
инвестируем в будущее

35 лет



ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

КОНГРЕСС-ЦЕНТР

+ 7 (499) 253 11 40
intercongress@wtcmoscow.ru
www.wtcmoscow.ru



ОТЕЛЬ
CROWNE PLAZA
MOSCOW WORLD TRADE CENTRE
+ 7 (495) 258 22 22
info@cpmow.ru
www.cpmow.ru

АРЕНДА ОФИСОВ И АПАРТАМЕНТОВ

+ 7 (495) 258 10 43
office.rent@wtcmoscow.ru
www.wtcmoscow.ru

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ
ЦЕНТРА МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ МОСКВЫ



РОССИЯ В ВТО
АНАЛИТИКА · КОНСАЛТИНГ · ОБУЧЕНИЕ

информационный портал
www.wto.wtcmoscow.ru
+7 (495) 258 11 10
wtoinfo@wtcmoscow.ru

Центр международной торговли, 123610, Россия, Москва, Краснопresненская наб., 12
+7 (495) 258 12 12 wtcmo@wtcmoscow.ru www.wtcmoscow.ru





Фото: Федор Симмунь

ХОРОШО ИЛИ ПЛОХО?

В августе все мировые телевизионные каналы показывали один и тот же сюжет: испанские фермеры вываливают на асфальт из кузовов автомобилей сгнившие помидоры. Эти протестные действия были спровоцированы экономическими, не соответствующими принципам ВТО санкциями, объявленными странами ЕС в адрес России. Последняя в ответ объявила эмбарго на сельхозпродукцию ряда европейских стран. В результате санкции сработали в обе стороны. Многие товары исчезли не только с полок российских магазинов, но и из рекламных роликов и, как следствие, снизились рекламные бюджеты, маркетинговые кампании пошли на спад. Это картинка сегодняшнего дня. А в «сытые нулевые», когда и отношения с зарубежными странами, включая США, развивались на дружественной основе, и экономика, по крайней мере, в секторе продажи углеводородов была на подъеме, московско-подмосковная часть России жила с верой в безоблачное, почти что на века, будущее. А уж жизнь «рублевки» полностью копировала ничемное времяпрепровождение героев Скотта Фицджеральда сто лет назад. Всевозможные тусовки, сверхдорогие частные вечеринки с участием заезжих знаменитостей, непрекращающиеся корпоративы с выездом за рубеж — вот типичные приметы того недолгого периода. Но не только. Жили под лозунгами «покупай, приобретай», «все в дом», а лучше — в несколько домов, в том числе где-нибудь в Лондоне или на островах. Одним словом, все на продажу. А чтобы все это покупалось, усиленно крутилась машина маркетинга, причем маркетинга не 2,0 и даже не 3,0. И название ему есть —

нейромаркетинг. Это когда залезают к тебе в душу, играют на инстинктах, в том числе низменных, заставляя человека в ближайшие 20 минут совершить «необходимую» покупку. Многие из вас, наверное, бывали в такой ситуации, когда, заглянув в фешенебельный магазин или автосалон и увидев что-то очень привлекательное и дорогое, например шубку или автомобиль, вступив в почти что родственные отношения с менеджером по продажам, начинаешь думать, что жизнь без этой шубки или этого авто невозможна. Однако наличных при себе в нужном количестве не оказалось, а для приобретения машины и вообще надо взять кредит. Приходишь домой и осознаешь, что шубка, пусть не такая модная, уже есть, и машина старая пока сойдет, а ребенка к тому же надо отдавать на дополнительные и очень недешевые курсы. Как хорошо, что не поддался первому порыву, а точнее, эмоциям! Именно на возбуждении эмоций и играет нейромаркетинг. Все поставлено на научную основу, для повышения продаж ученые исследуют деятельность головного мозга, проводят эксперименты с добровольцами, познают бессознательное. И ведь, знаете, работает. Люди через возникшие эмоции попадают под влияние внешних возбудителей, в частности, рекламы или общения с продавцом. В результате продажи растут, производители торжествуют. Но вот пока неясно, для потребителя это хорошо или плохо.

Наталья Томсон

№10 (196) 2014

Издатель

ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

Дирекция

Генеральный директор НАТАЛИЯ ТОМСОН

Учредитель НАТАЛИЯ ТОМСОН

Главный редактор ТАТЬЯНА КИСЕЛЕВА

Директор по развитию бизнеса АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

Исполнительный директор НАТАЛЬЯ КУНАФЕЕВА

Редакция

Ответственный секретарь ОЛЬГА АНДРЕЕВА

Обозреватели:

АСЯ АЙДИНСКАЯ, ЮЛИЯ КАРГОПОЛЬЦЕВА,

КСЕНИЯ НОЙМАН

Специальные корреспонденты:

ОЛЬГА ТЮШЕВСКАЯ,

ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВА, ОЛЬГА ЮРЬЕВА

Переводчик:

МАРИЯ ТАТИЩЕВА

Редактор-корректор ТАТЬЯНА КРАСНОВА

Дизайн-макет АЛЕКСАНДР ГАНЖЕНКО

Ведущий дизайнер НАТАЛЬЯ ЗУЕВА

Директор по федеральным проектам

ЛЮБОВЬ ГАРУСЬКИНА

Тел: +7 (495) 771 6652 (доб. 127) E-mail: liga@mirq.ru

Заместитель директора по федеральным проектам

ЕЛЕНА СОЛОВЬЕВА

Тел: +7 (495) 771 6652 (доб. 333) E-mail: riastk27@mirq.ru

Отдел маркетинга и PR

Начальник отдела маркетинга

АНДРЕЙ КОЛЕСНИКОВ market@mirq.ru

Менеджеры:

ГАЛИНА СМЕРНОВА,

ТЕРЕЗА БАГРАТЯН

Тел.: +7 (495) 517 5379, 771 6652

Отдел продаж (подписка)

Начальник отдела продаж ОЛЬГА АБРАМОВА

Менеджеры:

ВИКТОРИЯ МЯГКОВА, АННА САФРОНЬЕВА

Тел.: +7 (495) 258 8436, 988 8434

Факс: +7 (495) 771 6653 E-mail: podpiska@mirq.ru

Адрес редакции

115280, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4, 14-й этаж

Тел.: +7 (495) 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: bex@mirq.ru

Телефон для предложений: +7 (495) 517 5379

Интернет-магазин: www.ria-stk.ru

DUNS номер международной системы

идентификации бизнесов D&B: 354699405



ЖУРНАЛ BUSINESS EXCELLENCE —
ЛАУРЕАТ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОНКУРСОВ



www.be-mag.ru

Подписной индекс по каталогу «Роспечати» 20080

Подписано в печать 25.09.14. Формат 72х104/16.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.

Плановый тираж 15750 экз. Аудитория номера — 62500 человек.

Заказ №158807. Цена договорная.

Журнал зарегистрирован Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций в 2003 г., свидетельство ПИ №77-14600 от 31 января 2003 г., перерегистрирован

Федеральной службой по надзору в сфере связи и массовых

коммуникаций в 2013 г., свидетельство о регистрации

ПИ № ФС 77-55914 от 07 ноября 2013 г.

Отпечатано в типографии «Вива-Стар».

107023, Москва, ул. Электрозаводская, д. 20.

В номере использованы материалы из журнала «Мир перемен».

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных

материалов. Любое использование материалов номера

возможно только с письменного разрешения редакции.

© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2014

КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ ЖУРНАЛА



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW



СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ
ЦЕНТРА МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ МОСКВЫ
РОССИЯ В ВТО
АНАЛИТИКА. КОНСУЛЬТАЦИИ. СЕМИНАРЫ

Редакционный совет

НАТАЛИЯ ТОМСОН

генеральный директор РИА «Стандарты и качество»,
учредитель журнала Business Excellence
(председатель редсовета)

ГЕННАДИЙ ВОРОНИН

президент Всероссийской
организации качества

ВЛАДИМИР САЛАМАТОВ

генеральный директор
ОАО «Центр международной торговли»

ЮРИЙ АДЛЕР

почетный президент
Международной гильдии профессионалов качества

АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

директор по развитию бизнеса
ООО РИА «Стандарты и качество»

ТАТЬЯНА КИСЕЛЕВА

главный редактор журнала Business Excellence

ГРЕГОРИ ВАТСОН

глава компании Business Excellence Solutions

ВЛАДИМИР ГОДИН

председатель Совета и первый вице-президент
Российской ассоциации бизнес-образования,
и.о. ректора ГУУ, профессор

ДМИТРИЙ ЯРЦЕВ

генеральный директор BSI MS CIS

ВАДИМ ЛАПИДУС

генеральный директор ГК «Центр «Приоритет»,
профессор

НАТАЛЬЯ САМОУКИНА

канд. психол. наук, доцент
генеральный директор
ООО «Школа тренинга Натальи Самоукиной»

СЕРГЕЙ ЛИТОВЧЕНКО

председатель Совета директоров
Ассоциации Менеджеров России

АНДРЕЙ МИЛЕХИН

президент холдинга РОМИР

ЕВГЕНИЯ СОБОЛЕВА

региональный менеджер компании Quality Austria

ЮЛИЯ УЖАКИНА

партнер компании «Ампула»,
генеральный директор портала Trainings.ru

ВАДИМ ШИРЯЕВ

президент Союза маркетингов России (СОМАР),
управляющий партнер UpGrape Solution



ЭЛЕГАНТНАЯ МОЩЬ. ВПЕЧАТЛЯЮЩЕЕ КАЧЕСТВО **Volkswagen Tiguan Sport & Style**

Передний и задний бампер R-line * Легкосплавные колесные диски Mallory R-line 8 J x 18 (с болтами-секретками), шины 235/50 R 18 * Спойлер R-line на крыше сзади, в цвет кузова * Расширители колесных арок черного цвета * Обивка сидений тканью Kyalami с логотипом R-line * Потолок титаново-черного цвета Volkswagen R GmbH * Навигационная система RNS 315 * Противоголоная сигнализация (электронный иммобилайзер, салонные датчики, автономная сирена, функция защиты от буксировки) * Круиз-контроль * Биксеноновые адаптивные фары (ксеноновые фары ближнего и дальнего света, динамический поворотный свет и автоматический корректор фар) * Светодиодные дневные ходовые огни * Наружные зеркала заднего вида — складывающиеся, с электроприводом и обогревом * Электро-механический усилитель рулевого управления, с переменной эффективностью в зависимости от скорости * 3-спицевое multifunctionальное рулевое колесо с кожаной отделкой и логотипом R-line * 3 задних подголовника * Декоративные вставки Silver Metallic * Спортивные сиденья спереди * Multifunctionальный дисплей Premium * Датчик дождя



Содержание

Главная тема:

**НЕЙРОМАРКЕТИНГ:
ВО ЗЛО ИЛИ НА БЛАГО?**

26



14

СКАЧИВАЙТЕ
МОБИЛЬНУЮ ВЕРСИЮ
ЖУРНАЛА BUSINESS EXCELLENCE



Реклама

10 ВЕСТИ

12 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,
КОММЕНТАРИИ

Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА
Леонид Дубовицкий
Взрыв созидания

20 ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ
Нейромаркетинг:
эмоции против разума

24 ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ
Подарить каждому мечту

26 ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ
Нейромаркетинг: объективная
реальность нашей жизни

30 КОЛУМНИСТЫ
Дайте потребителю компас!
И снимите с него поводок!

34 ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ
«Технологический репертуар»
современного маркетинга,
или К чёрту мораль?

42 МАРКЕТИНГ
Тиль Файда
Люди действительно устали
от интернет-рекламы

Excellence in tools

48 ДЕЛО
Виктор Зозуля
Не останавливаться на достигнутом

54 МЕНЕДЖМЕНТ
Поколение «на перепутье»:
вперед, к достижениям,
или дорабатывать до пенсии?



**Наша ежемесячная аудитория — более 60 тысяч
руководителей и специалистов высшего звена
по всей России и странам СНГ**

Узнайте больше о подписке и глобальной системе распространения, о спектре ваших уникальных рекламных и имиджевых возможностей с Business Excellence на сайте и по телефону

www.be-mag.ru
(495) 988 0689

заявки принимаются на e-mail: **market@mirq.ru**



**Реклама. Имиджевые публикации. Интервью.
Федеральные проекты. Спецвыпуски о вашей компании**

высокоэффективная динамика вашего бизнеса

**Широкий спектр сервисов и возможностей,
который работает на вас и вашу компанию**

ключевые партнеры журнала по дополнительному имиджевому продвижению
и распространению



**WORLD TRADE CENTER
MOSCOW**



Lufthansa

BRITISH AIRWAYS

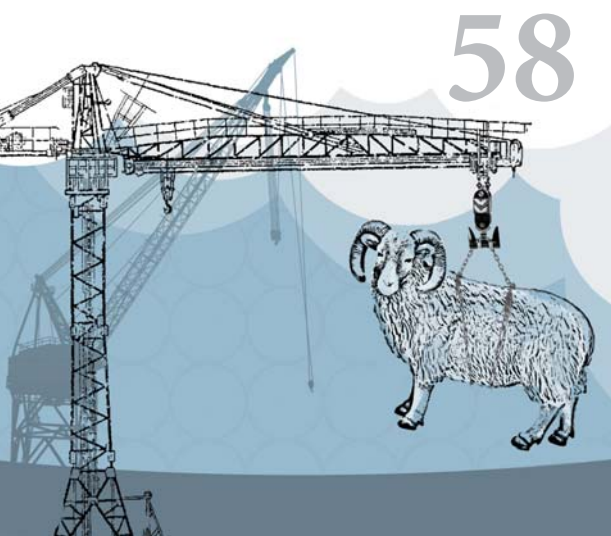


Austrian



**MOSCOW
COUNTRY CLUB**
Golf Resort

Содержание



58

- 58 МЕНЕДЖМЕНТ
Как провалить проект по внедрению бережливого управления, или О чём умалчивают консультанты?

- 64 ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
Мудрость Питера Друкера: от А до Z

- 66 МЕНЕДЖМЕНТ
Как проверить жизнеспособность идеи стартапа за 10 секунд

- 68 ПРОЕКТЫ
Детская школа РСПП: ответственно и с любовью

- 72 ПРОЕКТЫ
Роберто Д'Агостино
Инвестору необходимы доверие, прозрачность и стабильность

- 74 ПРАКТИКУМ С РШУ
Практическое руководство по безболезненному переходу из подчинённого в руководителя

- 78 ИНТЕГРАЦИЯ
Владимир Саламатов
Больше экспортёров — хороших и разных

- 80 МЕНЕДЖМЕНТ
«Бош Авто Сервис» в России: куда пойти после гарантии



66

Excellence in details

- 86 КАРЬЕРА
Спецпроект
«Лучшие города мира для студентов»
Париж
[Завершаем публикацию](#)

- 92 ПЕРВОПРОХОДЦЫ
Мономах из Выксы

- 98 ДАЙДЖЕСТ

- 100 БИБЛИОТЕКА

- 102 КАЛЕНДАРЬ



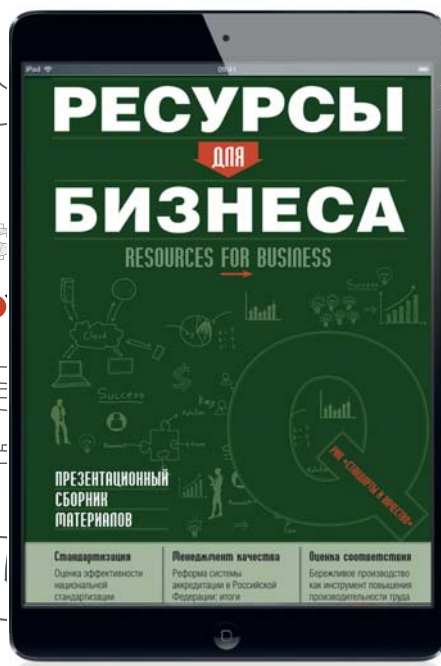
86

РЕСУРСЫ ДЛЯ БИЗНЕСА

«Ресурсы для бизнеса» — уникальная, регулярно пополняемая база полезных в работе материалов, предназначенных для повышения эффективности бизнеса. Материалы от лучших российских и зарубежных экспертов и практиков в помощь как руководителям, так и специалистам большинства отраслей российской деловой среды. «Ресурсы для бизнеса» станет вашим верным антикризисным помощником, доступным 24 часа в сутки.

Постоянные рубрики:

➡ БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО



➡ СТАНДАРТИЗАЦИЯ

➡ КАЧЕСТВО

В дальнейшем будет пополнение рубрик...

ПРИЛОЖЕНИЕ «РЕСУРСЫ ДЛЯ БИЗНЕСА» ПРЕДНАЗНАЧЕНО:

- | | | | |
|--|---|--|---|
| <p> РУКОВОДИТЕЛЯМ И СОБСТВЕННИКАМ КОМПАНИЙ,
которые хотят сделать свой бизнес успешным</p> | <p> МЕНЕДЖЕРАМ И СПЕЦИАЛИСТАМ,
стремящимся к самосовершенствованию и повышению конкурентоспособности компании</p> | <p> ПРЕПОДАВАТЕЛЯМ ВУЗОВ
в качестве справочных и дополнительных материалов</p> | <p> СТУДЕНТАМ СИСТЕМЫ ВТОРОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, АСПИРАНТАМ, ДОКТОРАНТАМ, А ТАКЖЕ СЛУШАТЕЛЯМ МВА, ЕМВА
в качестве незаменимого круглосуточного помощника при подготовке к занятиям, а также при написании курсовых работ, дипломов, диссертаций</p> |
|--|---|--|---|

Скачивайте приложение «Ресурсы для бизнеса», выбирайте интересующие вас рубрики, оплачивайте только нужные вам сборники.

Практические советы, опыт успешных предприятий, комментарии экспертов — все это и многое другое теперь доступно круглосуточно, в автономном режиме*.

Примите верное решение — начните управлять по-настоящему эффективно с приложением «Ресурсы для бизнеса».

ПЕРЕСТАНЬТЕ ТЕРЯТЬ ВРЕМЯ В ПОИСКАХ НУЖНОЙ ИНФОРМАЦИИ!

* Подключение к интернету нужно только для скачивания выбранного сборника, который сохраняется на вашем устройстве

БОЛЕЗНЬ, УГРОЖАЮЩАЯ МИРУ¹

Писатель и публицист **Джон де Грааф** вспоминает: «В 1996 году, ведя подготовку телевизионной передачи, я выступил с рядом тезисов о чрезмерном потреблении и его пагубных последствиях для американского общества. Исследование выявило, что эта страсть затягивает американцев гораздо сильнее, чем любая другая. Но как заставить зрителя увидеть все проблемы, порождаемые нашей страстью к потреблению и тесно связанные между собой? Когда более двух третей программы было уже снято, мы все еще раздумывали, как скомпоновать этот обширный материал. Как-то раз, случайно просматривая газету, я увидел в одной из статей термин «синдром потребительства». Для меня это было, как в мультфильмах, когда у кого-нибудь на голове загорается лампочка. Вот оно: синдром потребительства. Это не просто короткая фраза, обещающая стать запоминающимся, остроумным названием для телевизионной программы, она намекает на существование болезни, являющейся следствием чрезмерного потребления. В результате появились и принцип деления на части: «Симптомы», «Причины» и «Лечение». После выхода передачи начался шквал откликов от телезрителей со всех концов США. Стало ясно, что мы затронули глубоко наболевшую проблему и необходимо написать книгу на эту тему. Экономист **Томас Нэйлор** и ученый-эколог **Дэвид Ванн** предложили себя в качестве соавторов».

Представьте, если угодно, следующую картину: некий врач, принимая привлекательную, богато одетую пациентку, ставит ей диагноз. «С точки зрения физиологии, — говорит он, — вы абсолютно здоровы». Пациентка не верит. «Но тогда почему же я так ужасно себя чувствую? — спрашивает она. — Откуда это пресыщение и вялость? Ведь у меня новый большой дом, новая машина, я недавно сменила свой гардероб, и меня только что повысили в должности. Почему же я так несчастна, доктор? Может быть, есть какие-нибудь таблетки от этого?» Доктор качает головой. «Боюсь, что нет, — отвечает он. — Таблеток от вашей болезни не существует». — «Но что же это за болезнь?» — спрашивает обеспокоенная пациентка. «Синдром потребительства, — мрачно отвечает доктор. — Это новая болезнь. Очень заразная. Ее можно вылечить, но это нелегко». Конечно, сцена вымышлена, но такая болезнь действительно существует. В разгар процветания, в период экономического взлета, которым ознаменовался рассвет нового тысячелетия, мощный вирус поразил американское общество, угрожая нашим кошелькам, нашим дружеским отношениям, нашим семьям, нашему окружению и нашей природе. Цена и последствия синдрома потребительства огромны, хотя о них часто умалчивают. При отсутствии

лечения болезнь вызывает состояние постоянной неудовлетворенности. В английском Оксфордском словаре определение этой болезни выглядело бы примерно следующим образом: синдром потребительства — болезненное, заразное, передающееся внутри общества состояние пресыщения, обремененности долгами, тревоги и опустошенности, которое является результатом упрямой погони за новыми и новыми приобретениями. Основную часть времени на протяжении всей нашей истории мы, американцы, стремились к чему-то большему, в особенности — к большему количеству вещей. В ущерб подавляющему числу других ценностей, мы делали это подобно голодным детям, оказавшимся у шведского стола, последние несколько лет непрерывного экономического роста.



¹ Фрагмент из книги «Потребляйство. Болезнь, угрожающая миру».



НАЦЕЛЬТЕСЬ НА ОТДЫХ В МОСКОУ КАНТРИ КЛАБ



Загородная гостиница.

Коттеджи для долгосрочного проживания.

18-луночное гольф-поле, Гольф-клуб.

Мастер-классы по гольфу для начинающих.

Спортивный Клуб, клубное членство.

Открытые и крытые спортивные площадки.

Детская анимация в выходные дни.

Проведение конференций, тимбилдинга, свадебных торжеств.

Рестораны и бары, зона отдыха у озера.



МОСКОУ КАНТРИ КЛАБ гольф курорт, Волоколамское шоссе
п. Нахабино, Красногорский район, Московская область
Тел. +7(495) 626 5911 sales@mcc.co.ru www.moscowcountryclub.ru

ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО • НАУКА • ИННОВАЦИИ • КУЛЬТУРА



Платный въезд в города

Не исключено, что в России начнут брать плату за въезд в центр крупных мегаполисов. Министерство транспорта России опубликовало проект единых правил организации парковок в стране. Там есть интересный пункт — если документ будет принят, то местные власти получат возможность самим решать, когда, куда и в какое время можно ездить автомобилям. Новые правила фактически разрешат городам вводить платные зоны или каким-то другим образом ограничивать движение. Среди таких ограничений называется запрет на проезд машин отдельных экологических классов (то есть старых авто с «грязным» выхлопом) или запрет на движение в определенное время суток. В законопроекте сказано, что при введении тех или иных ограничений на проезд в городах у людей должна быть обязательная альтернатива — общественный транспорт.

РГ



Средняя зарплата в Москве — 55 тыс. рублей

Такие данные были получены по итогам прошлого года, заявил глава департамента экономической политики Максим Решетников. Примерно 10% москвичей получают больше 200 тыс. рублей в месяц. «Очень высока дифференциация, — отметил глава департамента. — Средний уровень заработной платы во многом определяется крайне высокой зарплатой самых квалифицированных специалистов». Самые высокие зарплаты зафиксированы в секторе государственного управления, крупнейших банках и корпорациях. Лучшие всего себя чувствуют топ-менеджеры «Газпрома», Сбербанка и «Роснефти». «Если убрать 10% самых высокооплачиваемых и 10% самых низкооплачиваемых, то средний уровень заработной платы в Москве составит 43–45 тыс. рублей», — подчеркнул Решетников. Напомним, минимальная зарплата в столице с начала 2014 года составляла 12,6 тыс. рублей, а к июлю возросла до 12,8 тыс. рублей.

Mail.ru



Прожиточный минимум

Величина прожиточного минимума за второй квартал 2014 года на душу населения увеличилась в РФ по сравнению с первым кварталом года на 6,6%, до 8192 руб. Прожиточный минимум в Москве во втором квартале 2014 года вырос почти на 300 руб., в первом квартале — на 5,1%, до 7688 руб. «Подписанным постановлением величина прожиточного минимума на душу населения за II квартал 2014 года устанавливается в размере: в целом по Российской Федерации — 8192 руб., для трудоспособного населения — 8834 руб., пенсионеров — 6717 руб., детей — 7920 руб. Величина прожиточного минимума за II квартал 2014 года на душу населения увеличилась по сравнению с I кварталом 2014 года на 6,6%, для трудоспособного населения — на 6,7%, для пенсионеров — на 6,5%, для детей — на 6,3%», — говорится в постановлении, опубликованном на сайте правительства.

ИТАР-ТАСС

• БИЗНЕС • РЫНКИ • ПРАВО • ОБРАЗОВАНИЕ • НООСФЕРА • СПОРТ

КУЛЬТУРА • НООСФЕРА • СПОРТ • ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО

БЕС • РЫНКИ • ПРАВО • ОБРАЗОВАНИЕ •

БИЗНЕС •

НИЕ • КУ

Э

СПОРТ • ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО

КУ

ЕРА •

ОБЩЕСТВО



Образовательный портал от Сбербанка

Информационно-образовательный интернет-портал Сбербанка «Финансы просто» нацелен на повышение финансовой грамотности населения. Он рассказывает о финансах доступным языком. Для этого разработаны восемь обучающих курсов, в том числе о кредитных инструментах, выборе страховки, оптимизации оплаты услуг, о пенсионных накоплениях. «Мы поставили цель сделать сайт, который познакомит людей с современными финансовыми продуктами в интересном и увлекательном формате, расскажет обо всех доступных возможностях и инструментах. Это необходимо каждому из нас независимо от рода деятельности», — говорит главный редактор портала Максим Кваша. Пользователи смогут найти на сайте не только подробную информацию о финансовых продуктах и услугах, но и пройти тесты на финансовую грамотность, получить призы, а по итогам изучения всех курсов — сдать экзамен в режиме онлайн.

РИА Новости

Триста миллиардов для ЖКХ

За 2013 год инвестиции в сферу ЖКХ выросли на 6% и составили 309 млрд рублей, заявил заместитель министра строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ Андрей Чибис. Отдельно он выделил частные инвестиции в водоснабжение и водоотведение. За 2013 год они составили 60 млрд рублей. Именно частные инвестиции, по словам замминистра, позволят достичь стратегической цели в водоснабжении — обеспечить к 2020 году 90% населения чистой водой. «Всего в стране уже 402 концессии, из них в сфере водоснабжения и водоотведения — 164,8 заключено в 2014 году», — отметил Чибис. Минстрой заявлял, что сегодня качественная вода поступает лишь 60% российских потребителей. По данным министерства, централизованными системами водоснабжения в России оснащены 100% городов, 97% поселков городского типа, 32% сельских поселений, а централизованная канализация есть в 97% городов, 82% поселков городского типа и 5% сельских поселений.

Mail.ru

«Зеленый стандарт»

Столичный департамент природопользования и охраны окружающей среды планирует ввести экологические стандарты при постройке социальных учреждений: школ, больниц и детских садов. Чтобы их выполнить, строителям необходимо соблюсти ряд условий: строительство и эксплуатация зданий не должны нанести вред человеку и окружающей среде; для различных нужд должна использоваться дождевая вода, а для обеспечения энергией — солнечные и ветряные электростанции. Социальные учреждения выбраны потому, что находящимся в них людям особенно важна здоровая окружающая среда. До строительства олимпийских объектов в Сочи подобные технологии не применялись в России, однако они существуют во многих странах мира. Строительство по «зеленым» стандартам поднимет стоимость объекта в 1,5 раза.

«Известия»

Исследование месяца

ТОП–1000
российских менеджеров

АССОЦИАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПРЕДСТАВИЛА ЮБИЛЕЙНЫЙ XV РЕЙТИНГ «ТОП–1000 РОССИЙСКИХ МЕНЕДЖЕРОВ», КОТОРЫЙ С 1999 ГОДА ВЫЯВЛЯЕТ САМЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЦЕВ РОССИИ.



Уполномоченный при Президенте РФ по правам предпринимателей **Борис Титов**, говоря о значении рейтинга, подчеркнул: «Сейчас в стране и в бизнесе сложилась достаточно сложная обстановка. В этих условиях необходимо сохранить эффективность и конкурентоспособность. Люди, работающие в ведущих отечественных компаниях, составляют интеллектуальную и профессиональную элиту России, без которых нет будущего».

Основные результаты рейтинга озвучил исполнительный директор Ассоциации менеджеров **Вячеслав Евсеев**. Он представил собирательный портрет лауреата 2014 года: мужчина, средний возраст которого 43 года, с высшим образованием, женат, имеет двоих детей. Тем не менее, было зафиксировано постепенное увеличение женского представительства в российском бизнесе: если в 2008 году доля женщин в топ-менеджменте составляла 18%, то теперь этот показатель достиг 28%.

Стоит также отметить, что усредненный менеджер имеет горизонт планирования, примерно равный президентскому сроку — 5,92 лет.

Мужчинам более свойственно иметь долгосрочные планы (10–14 лет), в то время как женщины более склонны планировать на срок не более пяти лет.

Среди менеджеров, работающих в Москве, больше приезжих, чем москвичей, при этом доля экспатов из бывших союзных республик составляет 6%, из других стран — 3%. Москвичи чаще занимают такие должности, как директор по маркетингу и PR, а приезжие становятся руководителями высшего звена, финансовыми и директорами по персоналу.

В специальной категории бизнес-лидеров, куда попадают руководители крупных холдингов (президенты и председатели советов директоров), порядка 40% составляют представители компаний с государственным участием. Причём из года в год это одни и те же люди. Но если спуститься на уровень вице-президентов, директоров компаний, то там наблюдается достаточно сильная ротация. В данной сфере список номинантов рейтинга по сравнению с предыдущим годом обновился на 56%.

Цифра месяца

55,4%

ШОТЛАНДЦЕВ ПРОГОЛОСОВАЛИ ЗА СОХРАНЕНИЕ ЕДИНСТВА ВЕЛИКОБРИТАНИИ В ХОДЕ РЕФЕРЕНДУМА О НЕЗАВИСИМОСТИ ШОТЛАНДИИ.

В бюллетене стоял один единственный вопрос «Согласны ли вы с тем, что Шотландия должна быть независимой страной?». Если бы большинство жителей ответили на него положительно, то 24 марта 2016 года регион вышел бы из состава королевства. Главной движущей силой референдума выступали националисты — они обещали процветание независимой Шотландии за счет добычи углеводородов и перенаправления всех налогов в местный бюджет.

Цитата месяца

«...ЕСТЬ ОЩУЩЕНИЕ, ЧТО БАНК РОССИИ НАХОДИТСЯ В ОСАДЕ, ПЫТАЯСЬ ОТСТОЯТЬ СВОЮ РАЦИОНАЛЬНУЮ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ПОЛИТИКУ, КОТОРАЯ НЕОБХОДИМА ДЛЯ НОРМАЛЬНОГО СУЩЕСТВОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ. ПОПУЛИСТЫ ПЫТАЮТСЯ СЕГОДНЯ ПРЕДЛОЖИТЬ РЕЗКО СНИЗИТЬ ПРОЦЕНТНУЮ СТАВКУ, НО ОНА НЕ МОЖЕТ БЫТЬ НИЖЕ ИНФЛЯЦИИ, ПОТОМУ ЧТО ВСЕ БАНКОВСКИЕ АКТИВЫ СТРАНЫ СТАНУТ УБЫТОЧНЫМИ, НО У МНОГИХ ЭТОГО ПОНИМАНИЯ ПРОСТО НЕТ», — заявил бывший министр финансов РФ **Алексей Кудрин**.



excellence in strategies

« Не печалься, что люди не знают тебя,
но печалься, что ты не знаешь людей »

Конфуций,
китайский мыслитель

20

Маркетологи всё чаще говорят, что по-настоящему везет лишь тем, кто создает то, о чём соперники даже и не подумали. Такое революционное веяние имеет вполне научное название. Это нейромаркетинг. Возник он не на пустом месте, а в результате исследований процессов человеческого мозга и маркетинговых данных.

34

В постиндустриальном обществе происходит смена системы ценностей, которая, в свою очередь, меняет природу потребления. Вместе с тем меняются и концептуальные основы маркетинга. Идет корректировка приоритетов и целевых установок маркетинговых коммуникаций — перемещение усилий с продвижения товаров и услуг на формирование самого потребителя (его жизненного стиля, ролевых сценариев, социально-культурной идентичности).

42

В настоящее время число скачиваний блокировщика рекламы Adblock Plus (ABP) составляет около 300 млн. Создатели программы призывают компании и интернет-пользователей искать компромисс в построении более дружелюбного интернета с гармоничной нераздражающей рекламой. О концепции допустимой рекламы, первых шагах и сегодняшних достижениях ABP, о том, как выглядят Facebook и YouTube без рекламы — в нашем материале.

Леонид Дубовицкий

генеральный директор
ООО «Взрывпром»



ВЗРЫВ СОЗИДАНИЯ

О том, что взрывать — означает не только ломать, но и строить, о любви к людям, родному краю и спорту главный редактор Татьяна Киселева беседует с генеральным директором компании «Взрыв-пром» Леонидом Дубовицким накануне его 75-летнего юбилея.

— Леонид Павлович, вы горный инженер со стажем работы более полувека, можете сравнить, как обстояли дела с организацией взрывных работ в советское и постсоветское время. В чем сходство и отличие плановой и рыночной систем в этой сфере?

— Начну с того, что отрасль наша специфическая, и без серьезной подготовки кадров обойтись никак нельзя. Поэтому при Красноярском государственном университете цветных металлов и золота (с 2006 года входит в состав Сибирского федерального университета — *прим. ред.*), как было в советское время, так и сейчас, ведется подготовка взрывников: их обучают на специальных курсах. Причем наряду с профессиональной подготовкой у наших специалистов должна быть, как говорится, незапятнанная репутация, базовые показатели при прохождении медосмотра у психиатра, нарколога и других специалистов, — ведь работа связана со взрывчатыми материалами. Люди должны быть здоровые, супернадежные и самодостаточные.

Если говорить о нормировании труда, то оно у нас такое же, как и прежде, но начисление оплаты идет с поправкой на новые условия работы и быта, новые цены на товары и услуги,

короче, на новый уровень жизни. Учитываются все нюансы, и только тогда можно определить, сколько человеку нужно для достойной жизни — на заботу о здоровье, лечение, воспитание детей, на поддержку стариков-родителей, комфортный быт.

Раньше как было? Из «центра» «спускали» фонд оплаты труда, согласно которому зарплата бурильщика была 120–140 рублей. И все. Начислить больше нельзя. Это сдерживало производство. Теперь все иначе. Главное, нет диктата, многое зависит от собственника фирмы. Если у меня по плану прибыль в этом месяце должна быть миллион рублей, а мы получили полтора, значит, я могу направить полмиллиона на премирование персонала.

Тем самым я повышаю у людей мотивацию, чтобы они держались за свою работу, дорожили ей. А когда люди дорожат работой, они лучше трудятся, и в следующем месяце прибыль будет уже не полтора, а два миллиона. Скупость выплаты — получишь урезанный энтузиазм. Работник должен быть уверен, что, если он пробурил и взорвал 200 скважин, он получит зарплату за все 200 скважин, а не за 199. Простая арифметика.

— Давайте поговорим о качестве. Какова, по вашему мнению, в современном мире значимость этого понятия? Происходит ли в настоящее время повышение или, наоборот, снижение роли качества?

— Вопрос качества должен быть на первом месте в любой работе. Для нашей компании это закон, он даже не обсуждается. За его соблюдение мы отвечаем головой. Все, от водителя до генерального директора.

Хочу подчеркнуть, что тема ответственности тесно переплетается с темой качества. Приведу пример. Нужно было выполнить взрывные работы вблизи железнодорожного полотна, причем делать это можно было только в «окна», когда нет движения поездов. Фирма, выигравшая тендер на эти работы, приехала только через неделю, когда «окна» уже закрылись. Вот вам и срыв срока. У нас такого не бывает; компания очень мобильна, работает качественно, оперативно.

К примеру, мы можем изготавливать взрывчатые вещества непосредственно на месте работы на передвижной смешительной установке, а это значительно экономит время и финансовые средства заказчика. Кроме того, наши мобильные группы могут выехать в



любую точку страны и за рубеж вместе с необходимым оборудованием, что также является довольно редкой услугой на нашем рынке.

Вообще, наша компания выполняет весь спектр буровзрывных работ: взрывы на открытых горных разработках, под водой, при рыхлении мерзлых грунтов, при строительстве дорог, нефтепроводов, газопроводов, борьбе с лесными пожарами и т.д. Есть отдельные виды взрывных работ, которые мы выполняем достаточно редко: например, валка зданий и сооружений, сварка металлов взрывом, ледоходные работы; их сейчас мало заказывают, но мы прекрасно умеем делать и это.

Кроме того, у ООО «Взрыв-пром» есть собственные разработки по буровзрывному делу, ноу-хау, защищенные патентами, в том числе патентом на создание нового взрывчатого вещества, обладателем которого является ваш покорный слуга. Мы работаем с гаранти-

ей качества за счет того, что у нас сильный, крепкий, квалифицированный, слаженный коллектив с опытом работы на самых сложных объектах.

— Фактически, вы сейчас дали рецепт, как стать востребованным, как повысить свою конкурентоспособность. Расскажите подробнее о том, какой профессиональный путь проделали лично вы и ваша компания, чтобы прочно занять свою нишу на рынке.

— Прежде всего, нужно не бояться работы, браться за

любые проекты, какими бы сложными или «неудобными» они ни были. В конце первого десятилетия нового века были востребованы, прежде всего, взрывные работы на удаленных от Красноярского края участках строительства нефтепровода «Восточная Сибирь — Тихий океан» (ВСТО-1 и ВСТО-2) в Якутии, Приморском и Хабаровском краях, Амурской и Иркутской областях.

Наша компания также участвовала в реализации крупных инвестиционных про-



ектов развития Нижнего Приангарья, работала на строительстве автотрассы М53 Москва–Владивосток, выполняла масштабные взрывные работы в рамках сейсморазведки на нефть и газ в Богучанском районе и вскрышные работы на крупном угольном разрезе в Туве.

Это был период «длинных» и трудных денег, но он был необходим для того, чтобы сегодня мы могли успешно выигрывать тендеры на работу в рамках прокладки все новых и новых участков ВСТО, транспортного строительства, разработки полезных ископаемых. Сегодня ООО «Взрыв-пром» участвует в реализации большинства крупнейших народно-хозяйственных проектов в Красноярском крае и Восточно-Сибирском регионе.

Что касается лично меня, то за 52 года работы приходилось выполнять и большие, и маленькие взрывы, и, на первый взгляд, простые, и уникальные. В Красноярске нет ни одного завода, где бы я не выполнял взрывы по валке зданий и сооружений, дроблению фундаментов при реконструкции действующих цехов. В целом, в Красноярском крае, Хакасии, Туве и Якутии, где еще в советские времена я побывал, проработав в тресте «Союзвзрывпром» Минмонтажспецстроя СССР 39 лет, нет ни одного вновь созданного предприятия, где бы я не производил взрывные работы. При моем непосредственном участии проложены все автодороги Красноярского края, Тувы, Хакасии и Якутии, построенные за последние 50 лет.

В 1964 году я участвовал в качестве начальника зарядки в проведении самого большого в истории человечества промышленного взрыва — на строительстве Аму-Бухарского канала, где одновременно было взорвано 9360 т взрывчатки. Получился канал длиной 14 км, шириной 25 м и глубиной 20 м. За две секунды было выброшено 5,5 млн куб. м грунта, процент выброса проектного сечения канала — 98%.

Кроме того, мои профессиональные достижения — это создание новых технологий во взрывном деле, чем я и мои коллеги занимаемся долгие годы. И, естественно, создание нового предприятия — ООО «Взрывпром».

— Эксперты выступают против саморегулирования в сфере промышленной безопасности. Но ведь саморегулирование — это, если можно так сказать, показатель гражданской зрелости общества и, в частности, бизнеса. Получается, что отечественный бизнес не готов отвечать сам за себя?

— Естественно, каждый должен нести ответственность за свои слова, поступки и дела, а СРО, на мой взгляд, — это надуманная надстройка. Что касается промышленной безопасности, то это слишком серьезная сфера, чтобы контроль над ней пускать на самотек. К тому же, например, в нашей отрасли вас просто не допустят к участию в тендерах (а именно так мы получаем заказы), если вы не будете соответствовать всем необходимым требованиям. Чтобы начать работу, нужно получить лицензии на применение, хране-



ДОСЬЕ

Леонид ДУБОВИЦКИЙ

Генеральный директор красноярской компании «Взрыв-пром», лауреат многочисленных наград, среди которых: орден «Рубиновый крест» высшей степени, Золотой орден «Герой труда», орден «Во славу Отечества» I и II степеней, орден «Звезда экономики России» с вручением сертификата «Бизнесмен года», именная звезда на Аллее Славы площади 850-летия Москвы, орденский знак «Звезда Славы Отечества», памятная золотая медаль «За заслуги в общественной деятельности» фонда «СОДЕЙСТВИЕ», высшая Международная общественная награда Золотого ордена «Звезда Мецената», Общественная благотворительная премия мира «Бизнес-Премьера-2012» в категории «Золото», диплом Международного общественного статуса «Миротворец столетия», Золотая грамота мецената за выдающийся вклад в дело возрождения высоких идеалов духовности и милосердия, памятная табличка в основании скульптурной композиции «Мир добра» в Москве.

ние и распространение взрывчатых материалов промышленного назначения, подобрать персонал и сформировать команду специалистов, закупить специальную технику и материалы.

— Ваша компания — одна из лучших в отрасли. Создать такую компанию непросто, а легко ли ей управлять? Какой вы руководитель?

— Стремлюсь быть предельно гибким. Руководителю нужно опираться на знание психологии как партнеров, так и сотрудников, чтобы понять, где надавить и как не пережать, в том числе, и ведя переговоры. Такое знание приходит с годами, с опытом. Но все же самое главное, на мой взгляд, — правильно выстроить отношения со своими сотрудниками. Нужно сначала создать условия для выполнения работы, а потом требовать отдачи. Если сначала требовать, а потом создавать, то ничего не добьешься.

Поэтому мы давно перешли от общих призывов к добросовестному труду к четкому его нормированию: учитывается каждый погонный метр, каждый кубометр. Оттого у нас и нет такого: я, как владелец бизнеса, сколько захочу, столько и заплачу. Все просчитано, все оплачивается, премии немаленькие. При наших сложных условиях труда за усредненную зарплату персонал работать как следует не станет, а за хорошую — будет трудиться на совесть.

Я не могу раздувать штат руководителей и контролеров. Работы у нас чаще всего ведутся на выезде, очень далеко от базы, там без самодисциплины инженеров-технических работников и рабочих, без самоконтроля не обойтись. Например, подразделение перебазировалось для проведения взрыва в Тыву, за 1200 километров от Красноярска. По нашим суровым зимам туда с инспекция-

ми не наездишься. Да оно и ни к чему. Люди у нас трудятся самое меньшее по шесть лет, а в основном по 15–20, есть и такие, с которыми я работаю вместе 25 и 35 лет — костяк нашей фирмы сохранился со дня ее основания.

Большинство наших бригад прошли Якутию, а это самый жесткий по климатическим условиям регион: жестокий мороз, тяжелый физический труд, смены по 12 часов, и все это вдаль от дома и семьи! Но когда человек четко знает, что ему гарантирована достойная оплата и комфортные условия труда, тогда ни у него ко мне, ни у меня к нему нет никаких вопросов.

Конечно, важна не только оплата труда. На днях я вернулся из командировки с одного из наших дальних объектов на строительстве нефтепровода Куомба–Тайшет. Полгода назад там была тайга, а сегодня — целые поселки из специализированных вагончиков временного проживания с необходимой инфраструктурой для работы и отдыха. В таком поселке людям комфортно и трудиться и отдыхать от вахт.

Задача, я бы даже сказал, предназначение, руководителей — дорожить сотрудниками, давать им возможность развиваться профессионально и увеличивать их материальное благосостояние. Считаю, что нам это удастся.

— Какими личными качествами должен обладать хороший управленец? Каких этических норм он обязан придерживаться?

— Скажу за себя. Мне дорог край, где я живу и работаю, до-

роги его люди. У нас ведь как. В Сибири со слабым здоровьем делать нечего. Прекрасный, но суровый край развивается, а рабочих рук не хватает. Я хочу, чтобы люди отсюда не уезжали. Поэтому я всегда считал, что должен для них что-то сделать. Почти 30 лет назад я создал лыжный клуб «Красноярцы». Сегодня он объединяет сотни лыжников нашего края. Девиз клуба — «Спорт без возрастных границ».

Клуб известен как участник множества соревнований: краевых, общероссийских и международных. Последнее наше достижение — участие в чемпионате мира по лыжным гонкам среди спортсменов среднего и старшего возраста в Австрии, где мы завоевали 13 золотых, 11 серебряных и три бронзовых медали.

Мне и самому помогает в работе и в жизни любовь к спорту — дает силы и здоровье, укрепляет дух. Я участвовал в 19 чемпионатах мира по лыжным гонкам для спортсменов среднего и старшего возрастов и продолжаю участвовать в соревнованиях лыжников старшего возраста.

Помогаю детским спортивным школам, спортсменам-лыжникам; большое внимание уделяю оказанию помощи детям-инвалидам, особенно финансированию хирургических операций, которые смогут вернуть их к полноценной жизни.

— Вы говорите о созидании, но ведь ваша работа в большей степени связана с разрушением...

— В горном деле взрыв — не только разрушающая, но и созидательная сила. С его помощью



можно строить, выполнять разнообразнейшие работы — вести открытые горные разработки, сносить старые здания и сооружения, проводить буровзрывные работы для нужд сейсморазведки, а также рыхлить мёрзлые грунты, ликвидировать заторы, бороться с лесными пожарами и т. д.

Для меня одним из самых главных достижений в плане созидания, в духовном плане стало участие в восстановлении храма Христа Спасителя. Знак судьбы я вижу в том, что в 1931 году мой учитель по взрывным работам в молодости участвовал в сносе храма, а теперь я как бы искупил его вину... Саянский белый мрамор из карьера «Саянмрамор», которым отделана главная святыня страны, я добывал взрывом.

Самый знаменательный момент в моей жизни — вручение в 2012 году орденового зна-

ка «Звезда Славы Отечества» в храме Христа Спасителя.

— Могли бы вы на основе своего опыта вывести некую универсальную формулу успеха в жизни, в спорте и в бизнесе? Что для вас означает понятие «деловое совершенство»?

— Скорее всего, именно это сочетание и является основой любых успехов. «Состязаться», «быть в форме», «брать новые вершины» — согласитесь, эти термины актуальны и для спорта, и для бизнеса, и, вообще, для всей нашей жизни. Слово «успех» сродни слову «успеть». И я твердо убежден, что чем насыщенней и гармоничней жизнь, тем легче входит в неё успех.

— Желаем вам успехов во всех начинаниях и от души поздравляем с семидесятилетним юбилеем.

В



Главная тема

НЕЙРОМАРКЕТИНГ:
ВО ЗЛО
ИЛИ НА БЛАГО?



НЕЙРО- МАРКЕТИНГ: ЭМОЦИИ ПРОТИВ РАЗУМА

Маркетологи всё чаще говорят, что по-настоящему везет лишь тем, кто создает то, о чем соперники даже и не подумали. Такое революционное веяние имеет вполне научное название. Это нейромаркетинг. Возник он не на пустом месте, а в результате исследований процессов человеческого мозга и маркетинговых данных.

ВСЁ ОБЪЯСНЯЕТ БИОХИМИЯ

Всемирно известный эксперт, почти четверть века отдавший изучению маркетинга, профессор Луиз Моутинхо, специалист по нейромаркетингу, трендам и прогнозированию в этой сфере, утверждает, что человеком руководят эмоции, а не разум. «Это значит, что если мы будем знать биохимические процессы эмоциональных реакций потребителей, то сможем оказать эффективное воздействие на все органы чувств человека, например, применяя позитивные раздражители, такие как музыка, цвет, правильное расположение товаров на витринах. Скидки в цене в наше время отходят на задний план, их воздействие на

путь в маркетинг будущего, где главным будете вы, а не покупатель, мечтающий приобрести товар почти даром или со стопроцентной скидкой. Воздействуя на чувства, вы сможете привести к себе клиента, который больше не сможет с вами расстаться».

Вообще-то нейромаркетинг можно назвать наукой о воздействии на покупателя. На основе данных о реакциях в головном мозге, возникающих при виде товара, сегодня разрабатываются стандарты мерчендайзинга и упаковки, арома-маркетинга и звукового или визуального фона и т.д. К сожалению, в России специалисты используют лишь часть огромного мирового опыта.

Но в чем же был недостаток традиционного марке-

Человеческие эмоции — единственная дверь, войдя в которую, вы открываете для себя путь в маркетинг будущего, где главным будете вы, а не покупатель, мечтающий приобрести товар почти даром или со стопроцентной скидкой. Воздействуя на чувства, вы сможете привести к себе клиента, который больше не сможет с вами расстаться

покупателя всё чаще безуспешно. Но к эмоциям это не относится. Если покупатель видит знакомый бренд, он его приобретет вопреки сомневающемуся разуму. Говоря об экономической стороне вопроса, человеческие эмоции — единственная дверь, войдя в которую, вы открываете для себя

тинга? Луиз Моутинхо считает, что «такие традиционные инструменты, как опросы или проведение «фокус-групп», при всех своих преимуществах имеют один большой недостаток: людей просто спрашивают, что они думают о том или ином товаре. Но, согласитесь, думать и гово-



ДОСЬЕ

Луиз МОУТИНХО

Эксперт Британского Королевского Института Маркетинга в области нейромаркетинга, прогнозирования, анализа текущих и будущих потребительских трендов, профессор, основатель Лаборатории маркетингового прогнозирования.

рить — разные вещи. Ведь почти все мы стараемся сказать то, что хочет услышать собеседник, или отвечаем так, чтобы создать о себе хорошее мнение. А сам процесс принятия решений проходит на тонком подсознательном уровне».

Результаты экспериментов, проведенных нейромаркетинговыми компаниями, подтвердили: покупатели часто не могут объяснить, в ходе каких размышлений сделали тот или иной выбор. Порой они просто выдумывают причину или приводят какое-либо социально допустимое объяснение.

Нейромаркетинг и должен «вытянуть» спрятанную информацию, которая находится в человеческом мозге. «Мы не задаем никаких вопросов об отношении к какому-либо товару или услуге, мы просто записываем реакции человека, которые протекают на подсознатель-

ном уровне», — подчеркивает Луиз Моутинхо.

ТРЕНДЫ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ

Луиз Моутинхо считает, что список потребительских трендов, которые необходимо учитывать маркетологам, должен включать несколько важных пунктов.

«Первым большим трендом станет переход маркетинга в режим реального времени. Что это означает? Примером могут служить помещения для «военных игр», которые имеются в некоторых компаниях. Так, в одной авиакомпании есть комната, где экраны на стенах показывают не только цены конкурентов, но и погодные условия, и расписание полетов основных авиакомпаний. Данная информация помогает мгновенно принимать решения. Проблема в том, что ее очень много, а делать выводы необходимо сразу же».

Вторым трендом, по мнению профессора Моутинхо, станет нацеленность на финансовый результат. Это вполне соответствует прогнозам гуру маркетинга Филипа Котлера. Иными словами, маркетолог должен знать, какой возврат инвестиций даст его работа, куда именно пошли деньги, какой канал продвижения продукта или услуги принес наибольшее количество средств. Всё это нужно для отказа от невыгодных предложений и направлений.

Третий тренд — технологичность маркетинга. Многие менеджеры сегодня имеют специальные таблицы или схемы, которые показывают, что про-

исходило в компании в течение дня, недели, месяца и т.д. Всё это необходимо для моментального принятия решений. «Я уверен, что скоро маркетинг станет наукой управления потребительским спросом», — подчеркивает г-н Моутинхо.

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Экономический ландшафт под влиянием современных технологий и процессов глобализации претерпевает серьезные изменения, а благодаря интернету и свободной торговле компании получи-

ли возможность конкурировать на любом рынке. Можно говорить про гиперконкуренцию, когда предприятия могут произвести значительно больше товаров, чем продать, что ощутимо сказывается на их цене. Преимущества компаний в условиях, когда перенять любое новшество не составляет большого труда, сохраняются недолго. Если учесть, что потребитель всё более разборчив при выборе товара, становится очевидной необходимость поиска новых инструментов в маркетинге. «Ни в одном государстве национальные производители не

20th Century FOX применяет методы нейромаркетинга в ходе исследования трейлеров к фильмам и наружной рекламе

Facebook исследует свое влияние на подсознательное восприятие людей

Microsoft использует нейромаркетинг, оценивая эффективность своих рекламных кампаний

Yahoo! провела тестирование собственных рекламных продуктов при помощи «нейрометрики» с тем, чтобы получить максимальную отдачу от результатов брендинговой кампании по привлечению новых пользователей

Google использует нейромаркетинг при оценке эффективности рекламы на YouTube

Campbell's пришлось видоизменить этикетки на упаковках супов с тем, чтобы они стали приятными для восприятия

Coca-Cola создала собственную нейролабораторию, в которой проводит тестирование воздействия своей продукции на потребителей

Mercedes-Benz Daimler применяла нейромаркетинг в ходе кампании по моделированию передней части автомобилей, напоминающей человеческое лицо, связывая это с центром в мозге потенциальных покупателей, который отвечает за удовольствие. Продажи за один квартал повысились на 12%

Hyundai начала тестирование внешнего вида автомобилей, применяя нейротехнологии, перед запуском их в серийное производство

Нейромаркетинг открывает перед производителями новые возможности. Изучая реакции мозга, он выявляет отношение людей к конкретной продукции, а также их тайные желания. В этом нет ничего плохого, потому что такие знания можно использовать на благо не только производителей, но и потребителей

смогут удержать покупателей, если товар не будет постоянно лидировать, предлагая потребителю наибольшую ценность», — уверен Луиз Моутинхо.

Традиционный маркетинг предполагал профессиональное использование рекламы, продвижение продаж, маркетинговые исследования. Но сегодня маркетологам необходимо осваивать инструменты создания бренда и управления взаимоотношениями с клиентами, поиска информации с использованием баз данных. В этот список можно добавить телефонный маркетинг и маркетинг впечатлений, проведение анализа прибыльности как отдельного товара, так и сегмента рынка, а также каналов распределения и поведения потребителей.

Избежать ошибок, подстерегающих на этом пути, возможно, по мнению Луиза Моутинхо, используя методологию нейромаркетинга, который дает показатели, зафиксированные высокоточными приборами.

«Нейромаркетинг учитывает давление, частоту пульса, изменение влажности кожи и даже угол изменения поворота зрачка человека во время при-

нятия решения. Все эти исследования проводятся, конечно, с учетом требований законодательства страны респондентов. Но нас интересует неосознанная человеческая реакция, не прошедшая через различные «фильтры» сознания», — поясняет профессор Моутинхо.

Правильно ли определить нейромаркетинг как обыкновенное манипулирование сознанием? Конечно, нет! Во-первых, всё это можно назвать обыкновенным учетом психофизиологических, органолептических и иных реакций человека на внешние раздражители. Согласитесь, что к таким приемам прибегаем все мы. Как часто мы апеллируем к человеческим эмоциям, «давим» на чувства любви и долга, но не считаем это манипулированием. А еще нейромаркетинг — всего лишь набор методов, созданный благодаря статобработке данных, полученных во время психофизиологических исследований. Это наука, отвечающая на вопрос «как?», а не «почему?».

Многие говорят, что метод нейромаркетинга выводит на поверхность вопросы морали. Этично ли залезать в человеческий мозг, воровать тайные

желания? Не приведет ли применение новых технологий к ситуации, когда успешная компания сможет навязывать продукты, которые никому не нужны или многим не по карману?

Луиз Моутинхо с такими опасениями не согласен. *«Нейромаркетинг открывает перед производителями новые возможности. Изучая реакции мозга, он выявляет отношение людей к конкретной продукции, а также их тайные желания. В этом нет ничего плохого, потому что такие знания можно использовать на пользу не только производителей, но и потребителей», — утверждает он, а значит, в маркетинге грядут серьезные перемены, к которым необходимо готовиться, в том числе и отечественным специалистам в этой отрасли.*

В

*Ольга Тюшевская,
обозреватель журнала
Business Excellence*

Главная тема

НЕЙРОМАРКЕТИНГ:
ВО ЗЛО
ИЛИ НА БЛАГО?

ПОДАРИТЬ КАЖДОМУ ЕГО МЕЧТУ

Многие известные компании, такие как General Motors, Coca-Cola, Procter&Gamble, Nestle и другие, не одно десятилетие влияют на сознание потребителей, применяя методы нейромаркетинга. Действительно ли возможно предугадать, что мы купим, и как это сделать?

ЭГОИСТИЧНЫЙ ГЕН

Нейромаркетинг основан на утверждении, что почти все мысли, эмоции и даже знания рождаются и получают свое развитие еще до того, как мы начнем это понимать. Эта наука базируется на результатах изучения сенсомоторики и различных реакций человека на воздействие рекламы и иных маркетинговых стимулов, а не на пустых умозаключениях. При помощи многочисленных методов измеряются изменение активности различных участков мозга, частота дыхания и ритм сердца.

Основой нейромаркетинга многие считают мем — единицу информации, которая передается человеку. Примером мема может быть звук, издающийся при открытии бутылки с газированным напитком, аромат свежеспеченного хлеба или песня из популярного фильма и т.д. В рекламе Sprite, например, часто показывают людей, испытывающих жажду и освежающихся водой.

Мемы будут хорошо восприниматься человеком, принима-

ющим решение практически мгновенно. Если они определены правильно, то рекламные ролики с их использованием будут весьма эффективны.

Мемы не только остаются в памяти потребителей, но и контролируются маркетологами. Они признаны идеальным способом манипулирования, и скрыться от них можно, только если не выходить на улицу, не смотреть телевизор и вообще изолироваться от внешнего мира.

ПЕПСИ ИЛИ КОЛА

В этом году компания Read Montague проводила исследование — сканирование мозга при дегустации Pepsi и Coca-Cola. Несмотря на то что эти напитки не очень-то отличаются по своему составу, результаты оказались неожиданными.

Пока группа из 67 человек проводила дегустацию вслепую, более половины отдавали предпочтение Pepsi. Специальные датчики показали, что этот напиток вызывал наиболее сильный эмоциональный отклик в определенном участке голов-

ного мозга. Такая ситуация сохранялась до тех пор, пока всей группе просто не заявили, что они предпочли не Pepsi, а Coca-Cola. Тогда 75% респондентов сказали, что последняя вкусней. Оказалось, что потребители покупали ее охотнее не потому, что она была лучше, а просто в силу приятных воспоминаний.

ПРЕДСКАЗАНИЕ ВЫБОРА

Несколько лет назад немецкие ученые опубликовали отчет об исследовании, объясняющих механизм подготовки мозга окончательного решения о приобретении товара. Экспериментаторы из Лейпцигского института им. Планка пытались понять, когда человек чувствует, что готов к покупке. Было подтверждено, что неосознанное принятие решения наступает за шесть-семь секунд до того, как покупатель сформирует его для себя.

Всё это показалось любопытным американскому нейромаркетологу **Стиву Сандсу**. Его компания Sands Research к тому времени завершила дли-

Проблемы и решения

тельное исследование, выполненное по заказу ассоциации POPAI. Sands Research хотела понять поведение покупателя, отслеживая движения его глаз. Оказалось, что подавляющее большинство принимает решение о приобретении товара уже после прихода в магазин, не вспоминая о подготовленном дома списке покупок.

Отмечалось, например, что, находясь в кондитерском отделе, покупатель пытался отыскать глазами любимое лакомство даже тогда, когда он вовсе не собирался его покупать. Стив Сандс отметил, что всего пятая часть движений глаз посетителей супермаркетов направлена на товар, который они действительно хотят купить. Например, люди частенько нерешительно кладут в свою корзинку пакетики с пончиками, затем возвращают его на полку, а потом берут снева. Ученый говорит: «Наши мозг всегда ищет что-либо простое, знакомое с детства. Покупатель становится по-настоящему счастливым, когда вдруг находит то, что искал».

ЧТО НЕ ГОВОРИТ, ТО И НЕ ЛЖЕТ

Интерес к механизму выбора продукта — не основная задача нейромаркетинга. Исследования начинаются задолго до того, как товар попадет на полки супермаркетов.

Ежегодно Сандс проводит исследования сигналов мозга болельщиков во время трансляций футбольных матчей Суперкубка и рекламы, которую тогда же показывают. Каждый из телеболельщиков подключается к специальному аппарату, отслеживающему

Исследования в области нейромаркетинга доказали, что самой эффективной остается реклама, апеллирующая к «болевым точкам» потребителя. Иными словами, нужно меньше сил и времени уделять рассказам о хороших качествах товара, а более полно говорить о том, как он может помочь человеку.

Ежедневно мы встречаемся с большим потоком информации, поэтому в вечернее время зритель наиболее активно реагирует на краткие и легкие для восприятия рекламные ролики. Не говорите о выгодах, которые сулит приобретение вашего товара, лучше подарите потребителю мечту и расскажите, как именно ваш товар сможет изменить его жизнь к лучшему.

Всё то, что способны увидеть глаза, мгновенно передается в тактиственное подсознание — значит, красивые картинки, фото или видеоряд будут лучшим способом увеличить продажи и сделать покупки приятными.

Мозг отмечает все нюансы. Но начало и окончание рекламы продукта или услуги всегда запоминается больше, чем середина рекламного представления. Если вам хочется, чтобы реклама вашей компании действительно привлекла внимание, станьте актерами, начинайте и заканчивайте ее самым эмоциональным, драматическим образом.

Мы испытываем счастье в момент принятия простого решения — и, напротив, настоящий стресс, если выбор становится сложным. Заумная или абстрактная реклама никогда не будет эффективной. Ее всегда захочется пропустить. Любителям креативной рекламы необходимо убедиться, что она понятна каждому.

Эмоции — это то, что заставляет делать покупки значительно сильнее, чем самые четкие и эффективные на взгляд рекламодателя аргументы.

сигналы мозга, надевает специальные очки, а исследователи видят, на чем человек сосредотачивается.

Несколько лет назад пальма первенства была отдана автомобилям Volkswagen. Ролик этой компании признали лучшим, количество ее продаж значительно увеличилось. Психолог из Великобритании Дэвид

Ходжсон, автор компьютерных программ для измерения реакций мозга, которые поступают во время просмотра рекламы или участия в маркетинговых акциях, отметил: «Что не говорит, то и не лжет».

В

Ксения Нойман,
обозреватель журнала
Business Excellence

Главная тема

НЕЙРОМАРКЕТИНГ:
ВО ЗЛО
ИЛИ НА БЛАГО?



НЕЙРОМАРКЕТИНГ: объективная реальность нашей жизни...

В последнее время интерес к нейромаркетингу заметно возрос. Есть такой интерес и в России. Специалисты утверждают, что в ближайшие годы данная сфера будет развиваться всё интенсивней.

ГДЕ ИСКАТЬ ПРАВДУ

Термин «нейромаркетинг» придуман в начале нашего века. Его появлению предшествовали многочисленные исследования, которые начались в 60–70-е годы XX века. Именно тогда Д. Канеман, американский психолог, один из авторов поведенческой экономической теории, изучал механизм принятия решений. Это и стало началом поведенческой экономики.

Тогда же в психологии получил развитие бихевиоризм — в широком понимании — направление в психологии, которое изучает поведение человека и способы влияния на это поведение. Можно утверждать, что психология и реклама были состыкованы достаточно давно. **Олег Клепиков**, основатель и генеральный директор исследовательского агентства inFOLIO Research Group, уверен, что современный рекламщик — плохой специалист, если он не изучает социальную психологию.

Зачастую обычные маркетинговые исследования не работают, поскольку люди говорят неправду. Бывает так, что покупатель не может четко объяснить, почему купил, например, тот или иной сыр. Он будет произносить расхожее слово «качество», но объяснить, в чём именно оно заключается — не сможет, и начнёт называть шаблонные определения, которые слышал в популярной телепередаче или читал в журнале.

Бывает, что в фокус-группах во время опроса, в основе которого лежит всестороннее обсуждение той или проблемы, начинается следование за лидером, мнением которого и руководствуются остальные. Или

отдельный аналитик, «прокручивая» в своей голове информацию, начинает неверно её интерпретировать. Где же в таком случае искать правду? Задав себе эти вопросы, Олег Клепиков начал вводить в практическую деятельность нейромаркетинг.

РАБОТА ПО РАЗЛИЧНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ

«Наша компания работает сегодня в различных нишах. Это реклама, ритейл и инвестиционные сделки. Мы даём советы банкам, какие инструменты лучше и эффективнее использовать для решения стоящих перед ними задач. Это, например, вопрос пенсионных накоплений. Большой проблемой для банков является то, что наши люди не имеют привычки откладывать средства на будущее. Что можно предпринять в таком случае?» — спрашивает Олег Клепиков. И сам отвечает: «Нужно показать потребителю «картинки» из «его будущего». Это может быть какой-либо ролик, который открывается при входе на банковский сайт, или рекламная кампания. Согласитесь, в обычной жизни мы совершенно не думаем о том, что с нами может быть, например, через 15 лет. Надо помочь человеку всё это визуализировать. Нужно сделать всё, чтобы он смог воспринимать своё будущее как реальность».

Основным методом, используемым в нейромаркетинге, стало так называемое глубинное интервью. Например, компания начинает вести свои наблюдения за поведением потребителя. Она отслеживает своих клиен-

тов, когда они смотрят рекламный ролик или пробуют тот или иной продукт. В такой момент происходит запись реакций мозга, затем анализ мимики и поведенческой динамики, а ещё проводятся интервью и психологическое тестирование. После совмещения всех результатов и получается итог, которому можно доверять. Только так возможно определить драйверы, управляющие человеческим поведением.

«В прошлом году мы для одной компании проводили необычное исследование: «Что такое эксклюзивность». Компания хотела понять, как можно анонсировать такую тему. Результат показал, что женщины-участницы опроса разделились на три группы, которые кардинально различались по механизмам мотивации. Для участниц первой группы очень важна была индивидуальность и эстетика. Другие считали, что «эксклюзивность» — это то, что связано с финансами, поскольку деньги достаются непросто, и тратить их надо «с умом». Такую психологию мы относим к разряду «только моё». Женщины, вошедшие в третью группу, ставили акцент на качестве предоставляемого сервиса, они действовали по формуле «это то, что должно мне подходить. Таким образом, мы выявили три различные стратегии поведения».

НЕ ПРОДУКТ, А ЭМОЦИИ

Словосочетание «заставить покупать» Олег Клепиков считает неправильным. Он утверждает, что в наше время продают не столько продукт, сколько эмоции. «Эмоции, а сре-

ди базовых их пять, — это радость и печаль, страх и гнев, и, наконец, отвращение, можно назвать оценочным состоянием, — утверждает он. — Эмоции легко инкорпорировать в любую бизнес-стратегию. Получается, что продажа или реклама — всего лишь обмен: вам отдают способ достижения радости или удовлетворения потребностей, если речь идёт о продукте, но за это с вас возьмут деньги».

Какие же методики существуют для этого?

Распространён метод, при котором проводится видеозапись человека при просмотре им рекламного ролика с последующим анализом мимики. Многие могут сказать, что существует автоматическое фиксирование и распознавание выражений лица при помощи компьютера. Всё правильно, но никакая машина не сможет

Продажа или реклама — всего лишь обмен: вам отдают способ достижения радости или удовлетворения потребностей, если речь идёт о продукте, но за это с вас возьмут деньги

уловить все нюансы поведения, а аналитик это сделает. Специалисты смогут составить отчет не просто по долям секунды, а по миллисекундам, ведь порой микровыражение лица возможно увидеть лишь на двух-трёх кадрах!

Агентство использует и метод биометрии, или полиграфии, при применении которого изменяются кожно-гальванические реакции человека. Специалисты смотрят, как он дышит, следят за изменением ритма сердца, ставят датчики двигательной активности.

Еще более «продвинутым» методом является электроэнцефалография, по которой можно понять, насколько интенсивно в данный момент проходит мыслительная деятельность. Существует метод магнитной энцефалографии, когда возможно регистрировать электрическую активность мозга «в объеме». Но он неконкретен. Зато с помощью томографии можно более точно рассмотреть прохождение реакций в различных участках мозга. Но она используется редко и в основном на Западе. Чаще всего

Мария БАРКАР,
директор по маркетингу и рекламе Группы компаний NAYADA

НЕЙРОМАРКЕТИНГ: ПОКА ТЕОРИЯ, КОТОРУЮ СЛОЖНО, НО НУЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Прежде всего, хотелось бы, чтобы у читателей не складывалось впечатление, что мы, маркетологи, стремимся создать рекламу, которой нельзя будет противостоять и которая бы «программировала на покупки». В действительности мы хотим понять и суметь предсказывать реакции потребителей, поведение и желания наших целевых аудиторий. Те исследования, технологии и опросы, которые используются сейчас, не могут дать на 100% объективную оценку потребительского поведения (из-за влияния среды, подсознательных мотиваций, желания показаться лучше и т.п.). Новые технологии, напротив, способны существенно расширить наши знания о том, что лежит в основе принятия решений и поведения человека. Однако очевидно, что такие серьезные исследования обходятся слишком дорого, чтобы они могли использоваться повсеместно.

Несколько компаний на Западе, в основном те, которые имеют длительную маркетинговую стратегию, инвестируют средства в собственные лаборатории или тесно сотрудничают с вузами и исследовательскими центрами. В действительности компаний, использующих нейромаркетинг, гораздо больше, но одни говорят об этом с большой неохотой, другие попросту не признаются. По словам некоторых топ-менеджеров, это всё равно что сознаться, что ты манипулируешь покупателями, а может быть, еще и обманываешь их. Тем не менее, Google, CBS, Frito-Lay открыто признают, что используют нейромаркетинг для изучения реакции потребителей на их рекламу и продукты.

специалисты обходятся более простыми методиками. Олег Клепиков утверждает, что с набором людей, желающих пройти исследования, сложностей не возникает. Почти всем интересно надеть на себя шапочку с электродами.

ЭТИКА И ОБЩЕСТВО

Сегодня многие задаются вопросом об этичности нейромаркетинга. Для появления таких вопросов, как ни печально, есть немало оснований. *«Даже в нашей стране, которая, к сожалению, значительно отстаёт в развитии этого направления от многих других стран мира, можно говорить о появлении плеяды горе-«нейромаркетологов». Заключения, сделанные ими по результатам исследований, зачастую приводят практиков и учёных в недоумение»,* — говорит Олег Клепиков.

Что такое маркетинг? Не что иное, как управление отношениями производителей и потребителей. Суть такого управления в том, чтобы узнав о потребностях, удовлетворить их. В таком подходе нет никакой манипуляции, о которой порой заявляют популисты. Конечно, можно использовать знания, полученные в ходе исследований, во вред человеку, навязав ему что-либо. Но такое поведение, скорее всего, является вопросом этики сотрудников корпораций.

В действительности нейромаркетинг и его многочисленные инструменты предоставляют реальную возможность более полного и глубокого понимания процессов построения системы потребительских ценностей. С помощью нейромаркетинга можно провести более точное исследование пожеланий потребителя, дать

ему то, что он хочет. Всё это не имеет ничего общего с зомбированием или манипуляцией.

«Любой маркетолог, грамотно применяющий современные методы психо- и нейрофизиологических исследований, получает значительные конкурентные преимущества, — утверждает Олег Клепиков. — В чём они выражаются? В возможности проведения чёткого ценового позиционирования, создании новых, наиболее востребованных продуктов». Таким образом, потребитель только выигрывает от грамотно выстроенной маркетинговой стратегии.

В

Ольга Тюшевская,
обозреватель журнала
Business Excellence

Наряду с изучением реакции потребителей, Coca-Cola, General Motors, Nestle, Procter&Gamble используют в своей рекламе самую известную технологию нейромаркетинга ZMET (Zaltman Metaphor Elicitation Technique). Придуманная Джеральдом Зальтманом, профессором Гарвардского университета, она включает в себя набор изображений, которые вызывают положительный эмоциональный отклик, и создаёт реакцию на скрытые изображения, метафорически стимулируя к покупке.

Летом прошлого года Coca-Cola выпустила пресс-релиз, в котором рассказала о том, что во всех публичных мероприятиях и рекламе в 2014 году будет использовать нейромаркетинг. Основным его инструментом станет система кодирования лицевых мышц с помощью продуктов компании Affectiva, чтобы распознать и проанализировать эмоции потребителей. Добровольцы позволяют фиксировать движения лицевых мышц в разных ситуациях, и потом эти эмоции распознаются при просмотре рекламных роликов, и ролики дорабатываются так, чтобы вызывать максимальный отклик.

Есть и другие подходы для изучения реакции: например, второй по популярности и частоте использования — метод британской исследовательской компании Millward-Brown, занимающейся продвижением брендов. Он включает, помимо прочего, анализатор движения глаз. В результате выдаются оценки увлечённости рекламой, узнаваемости бренда и мотивации. Unilever, не являясь их клиентом, использует тот же метод.

Если помнить о том, что все те приемы и модели, которые начинают практиковать крупные зарубежные компании, вскоре перенимаем и мы, значит, нужно готовиться и изучать их опыт. Возможно, именно так вы выведете свой бизнес в лидеры рынка.

Главная тема

НЕЙРОМАРКЕТИНГ:
ВО ЗЛО
ИЛИ НА БЛАГО?

Елена САВЁЛОВА,
исполнительный директор Ассоциации
«Рекламная Федерация Регионов»



ДАЙТЕ ПОТРЕБИТЕЛЮ КОМПАС! И СНИМИТЕ С НЕГО ПОВОДОК!

Нейромаркетинг — очень интересная и актуальная на сегодняшний день тема; о ней лучше меня расскажут адепты и защитники этой «новой магии», я же хочу поделиться мыслями о правомочности и этической составляющей подобных практик.

Лет 10 назад было много информационного шума вокруг нового течения в психологии — нейролингвистического программирования, но ортодоксальные умы полагали, что труды по НЛП «от лукавого». Сегодня мы обсуждаем нейромаркетинг — реинкарнацию старой идеи в новой упаковке.

Со своей стороны могу сказать: под каким бы соусом ни подавалась идея программирования человеческого сознания (подсознания) с целью заставить его совершить то или иное заданное действие, она стара как мир. Шаманизм, секты религиозных фанатиков, обряды в различных культурах... Даже в НКВД существовал целый отдел, занимавшийся разработками в этой сфере.

Суть одна — управлять поведением человека, воздействуя на его сознание (подсознание).

И вероятность успеха велика, когда сознание незрело (как, например, у детей и подростков), безграмотно и несамостоятельно, и, как результат, легко управляемо: такому человеку можно внушить любые ценности, поставить перед ним любые задачи и заставить совершить любые действия.

А цели в каждом отдельном случае преследуются разные. Возникает вопрос — что в этой идее нового?

Теперь вернёмся к традиционному маркетингу, основная цель которого — повышение уровня продаж через стимулирование спроса. В настоящее время мы наблюдаем, что вся система коммуникаций с потребителями не столько создаёт и продвигает историю бренда и выстраивает их взаимоотношения, сколько порождает новые

потребительские ценностные ориентиры, расставляет «верные» приоритеты, формирует сознание личности под свои маркетинговые задачи, растит потребителей «для себя». Навязывая «правильные» нормы поведения и потребления.

Алгоритм работы с целевыми аудиториями примерно следующий:

- выявляется проблемное поле, проводятся исследования целевых групп, выявляются их предпочтения, ценности, проблемы, страхи;
- результаты анализируются психологами, которые делают заключение и разрабатывают рекомендации для маркетологов — на какую болевую точку нажать, чтобы был достигнут нужный эффект;
- маркетологи разрабатывают стратегию воздействия на потребителя, конечным результатом которой является рекламная кампания, в дело включаются рекламисты и бренд-менеджеры;
- потребителю предлагается готовое решение в виде назойливого воздействия на зрительные (умозрительные) и слуховые рецепторы графического, цветового, видео- и аудиоряда, который преследует его везде — в газетах, журналах, с телеэкранов, радио, уличных билбордов, в интернете... Отовсюду льётся поток достоверной и не очень информации.

Отсюда видно, что «манипулирование потребителем сознанием» является зерном всей современной системы маркетинговых коммуникаций, кто бы ни пытался доказать обратное. Эта система — инструмент в руках человека.



фото Виктора Рибаса

ДОСЬЕ

Елена САВЁЛОВА

Исполнительный директор Ассоциации «Рекламная Федерация Регионов», практик-организатор событий форматов пресс/бизнес/рекламных туров, брифингов, выставок, конференций, презентаций в ходе ассамблей в России и за рубежом.

И, как любой инструмент, он может служить мирным целям, а может быть довольно грозным оружием. Смотря в чьих руках находится. На первый план опять выходят человеческий фактор и вопросы профессиональной этики.

Темная сторона вопроса неправомерного применения подобных практик в маркетинговых коммуникациях уже получила официальный диагноз — «синдром потребления». поставленный американскому потребителю обществу в 2001 году Дж. де Граафом, Д. Ванном и Т.Х. Нейлором в своей книге «Потребляемость. Болезнь, угрожающая миру» (англ. *Affluenza: The All-Consuming Epidemic*).

Существует ли в нашей стране эта проблема? Думаю, да. Вот небольшая зарисовка на тему.

Осенняя прошлого года в Лондоне, куда мы ездили с Ассоциацией «Рекламная Федерация Регионов» для обмена опытом с британскими ком-

паниями, зашёл разговор о сотрудничестве с представителями молодого поколения рекламистов. Во время ответного визита лондонцев в Москву в продолжение разговора у них сложилось впечатление, что москвичи слишком уж озабочены приобретением статусных вещей для формирования своего внешнего имиджа. Наши гости, более молодое поколение «хипстеров», напротив, давно отошли от этого. Ибо вещи не приносят счастья, и даже наоборот, зависимость и наращивание потребления порой меняет психику и перестраивает систему ценностей человека. Как результат — делает его несчастным.

Согласна, Россия достаточно недавно стала жить в относительно изобилии, и мы ещё не успели выработать культуру потребления. В большинстве случаев мы пытаемся «догнать» то, чего были лишены 70 лет. Есть повод задуматься, стоит ли продолжать эту гонку?

Могу привести образец «битвы» маркетологов за потребителя на примере рекламной кампании одного из китайских брендов, который стремится завоевать свой сегмент на российском рынке.

Не секрет, что в Москве любимой маркой среди планшетов и мобильных устройств является Apple. Её стараются купить даже те, кому она не по карману, в том числе школьники и студенты. Ценность и оправдание покупки — соответствовать, быть в тренде, бренде (признаки обозначенного выше синдрома).

И есть такой бренд, как Lenovo. У них появился новый слоган «For Those Who Do» —

«Для тех, кто делает». Их мысль можно трактовать так: для тех, кто делает, а не мечтает (читай: для дела, а не для «понтов», для тех, кто использует новейшие технологии не для забавы, а в качестве нужного инструмента).

Маркетологи Lenovo предложили потребителю веское оправдание покупки своего не очень популярного недорогого бренда. «Отстроившись» таким образом от конкурента, они выстроили красивую, яркую рекламную кампанию, позитивно воздействующую на сознание подрастающего поколения, формирующую его жизненные приоритеты.

Это был пример работы зарубежных профи, которыми накоплен огромный опыт работы в области управления массовым потребительским сознанием.

В России мы начали пользоваться инструментом под названием «система маркетинговых коммуникаций» не так давно, лет 25 назад, и учимся управлять им методом собственных проб и ошибок. Не очень-то обращая внимание на отрицательный зарубежный опыт в вопросах формирования потребительского поведения.

Профессионалам в этой области сейчас самое время задуматься о нравственном аспекте применяемых в маркетинге манипулятивных техник. С приставками нейро- и без таковых.

Думаю, отсюда идёт и интуитивно отрицательное отношение к рекламе: люди инстинктивно чувствуют опасность этого красивого, образного и яркого инструмента, который должен являться всего лишь

компасом, навигационным инструментом в шумном потребительском море. А вовсе не наживкой в руках «ловцов чело­веков».

И даже федеральные каналы нивелируют его, используя технику снижения имиджа: мол, не переключайтесь, всего один рекламный ролик... Извиняются перед зрителями. Хотя живут за счёт рекламы. Бедняжка российская реклама выступает в роли Золушки. Вкалывает, кормит, а видит только издевательства со стороны почтенной публики (злой мачехи)...

Всем нам важно понять, что пока в системе маркетинговых коммуникаций не решатся вопросы внедрения стандартов качества с учетом этической составляющей, потребители будут вынуждены мириться с рекламой как с неизбежным злом. Но мы-то с вами точно знаем, что реклама — это всего лишь инструмент в чьих-то руках.

В заключение хочу произнести спич в защиту рекламы. Лично я люблю красивые рекламные ходы и решения, обожаю смотреть талантливо выполненные рекламные ролики. Это настоящее искусство — уметь рассказать историю ярко, ёмко и понятно всего за несколько секунд эфирного времени. В России пока настоящих волшебников в этом вопросе мало, мы ещё только учимся.

P.S. Хотя как сказать... Имя создателя самого успешного, скандального и разрекламированного бренда XX столетия — В.И. Ленин; созданный им бренд под названием СССР просуществовал более 70 лет.



50:0 В ВАШУ ПОЛЬЗУ

Уникальный сборник 50 «кейсов-юнитов»
для руководителей всех уровней и тех,
кто стремится ими стать

Узнать все подробности
и заказать книгу
«Рецепты успешного бизнеса»
вы можете по тел.:

+7 (495) 771 6652

а также отправив заявку
в свободной форме
на e-mail:

ZAKAZ@MIRQ.RU

ВСЕ ПО ДЕЛУ!

Краткие, но емкие Best Practice от Sony,
Mercedes-Benz, Tag Heuer, Radisson, Abloy, Carrier, Virgin,
Xerox, Сбербанк, WWF, Blackberry и многих других

Лидерский проект Агентства стратегических инициатив СДЕЛАЕМ РОССИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ!

ЕСЛИ ВАША КОМПАНИЯ

- стремится к операционному совершенству
- активно развивает производственную систему

Приглашаем Вас принять участие
в Конкурсе лидеров производительности
на Кубок им. А. К. Гастева

ВАШИ ПРЕИМУЩЕСТВА

- ✓ Независимая экспертиза развития производственной системы (РПС) компании
- ✓ Оценка программы бережливого производства
- ✓ Рекомендации от авторитетных экспертов
- ✓ Мотивация сотрудников на улучшения
- ✓ Укрепление лидерского имиджа
- ✓ Бесплатное участие в Российском Лин-форуме

prof@leanforum.ru, 8 800 2000 915

ЛИН  ФОРУМ

ПРОФЕССИОНАЛЫ
БЕРЕЖЛИВОГО
ПРОИЗВОДСТВА



Кубок и 15
специальных
номинаций
ждут лидеров!



Главная тема

НЕЙРОМАРКЕТИНГ:
ВО ЗЛО
ИЛИ НА БЛАГО?

Александр МАРКОВ,
доктор педагогических наук,
доктор культурологии,
профессор кафедры
философии
и культурологии
Гуманитарного
университета
профсоюзов



«ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ РЕПЕРТУАР» современного маркетинга, или К ЧЁРТУ МОРАЛЬ?

В постиндустриальном обществе происходит смена системы ценностей, которая, в свою очередь, меняет природу потребления. Вместе с тем меняются и концептуальные основы маркетинга. Идет корректировка приоритетов и целевых установок маркетинговых коммуникаций — перемещение усилий с продвижения товаров и услуг на формирование самого потребителя (его жизненного стиля, ролевых сценариев, социально-культурной идентичности).

Основу «инструментально-го» репертуара современного маркетинга составляют так называемые *гуманитарные* (или антропоцентрированные) технологии, сформировавшиеся на базе интеграции достижений различных гуманитарных наук (включая социологию, культурологию, психологию, биомедицину, изучение нейро- и когнитивной сферы и т.д.). Специфика данных технологий заключается в их манипулятивном характере; именно поэтому они активно востребованы различными социально-коммуникативными сферами и практиками, включая рекламу и PR.

Гуманитарные технологии слабо ориентированы на продвижение товаров или услуг. Их сверхзадачей является формирование определенных жизненных стратегий, где модели потребительского поведения выступают в качестве

маркеров социально-культурной или статусной принадлежности человека¹. Сегодня потребление — это своеобразная практика самопрезентации, в процессе которой человек приобретает не столько предметы, сколько их символическую значимость. Тем самым он демонстрирует свой статус в обществе, позиционирует солидарность с определенной социальной группой, проявляет свою индивидуальность.

Каким образом это происходит? В системе современного маркетинга (и прежде всего в рекламе и PR-коммуникациях) активно используются три технологии, обладающие максимальной способностью воздействовать на сознание и поведение личности.

Технология проблематизации аудитории. Ее ключевая задача состоит в том, чтобы формировать поведе-

ние аудитории путем усиления значимости проблем и позиционирования рекламируемого предмета в качестве средства их решения. Энергией, питающей потребительскую идеологию, становится вечное чувство неудовлетворенности и стремление через потребительские символы достичь соответствия (статусного, экономического) своему идеалу.

Эту задачу выполняет не только классическая реклама — на нее «работают» телесериалы, специализированные журналы (детские, женские, кулинарные, садоводческие, туристические), которые демонстрируют потребительские нормы и формируют иллюзию их общедоступности. В результате читатель и зритель начинает неуютно ощущать себя в сравнении с героями рекламных роликов и персонажами глянцевого журналов, впадая в хронический комплекс «несоответствия».

Другой прием — герой сюжетно-ролевой ситуации демонстрирует состояние дискомфорта, вызванного определенной проблемой (беспокойство, разочарование, печаль, страх и т.д.), после чего аудитории представляется «чудо» спасения в виде рекламируемого товара.

¹ В этом плане маркетинговые коммуникации внесли весьма существенный вклад в мировой финансово-экономический кризис, формируя массовое сознание, не способное отличать реальное от виртуального. В результате маргинальные необеспеченные слои населения начинали идентифицировать себя со средним классом собственников, перенимая его специфические запросы и потребительские возможности. Реклама и PR производили мифический «капитал», своеобразную «прибавочную стоимость», в результате чего товары элитарных производителей продавались гораздо дороже аналогичных товаров менее «раскрученных» структур. Образно говоря, маркетинговые коммуникации способствовали раздуванию несуществующих качеств товаров, услуг и их производителей



Пример из практики

В рекламном ролике зубной пасты Colgate «стоматолог» останавливает случайного прохожего и начинает запугивать его живущими у него во рту бактериями. Прохожий пытается возражать, ссылаясь на утреннюю чистку зубов. Но стоматолог непреклонен; он уговаривает прохожего пройти тест «сканером бактерий». Результаты ужасающие, прохожий в тревоге. Но у «стоматолога» есть способ избавления: «Я советую вам купить зубную пасту Colgate». Этот ролик построен на смене эмоций: дискомфорт — снятие психологического напряжения при помощи рекламируемого товара.

Проблематизация сознания достигается путем демонстрации негативных последствий в случае, если вы не примете предлагаемые стандарты потребления или нормы поведения (кстати, этот прием активно используется не только в коммерческой, но и в социальной рекламе).

Пример из практики

В рекламном ролике соевого лецитина (производитель Scholze&Friends, Германия) мы видим человека в глубокой растерянности и тревоге в связи с потерей памяти —

он зарылся в бумажках-напоминаниях, но они не помогают ему понять, что же делать дальше. Рецепт избавления содержится в слогане «Твой мозг требует помощи. Лецитин!». Эта реклама откровенно запугивает нас, предупреждая, что если мы проигнорируем этот совет, то неминуемо впадем в ма-разм.

Технология референтации

формирует поведение потребителей на примере поведения известных людей или значимых для аудитории социальных групп в аналогичных ситуациях. Эффект достигается за счет того, что зрители отождествляют себя с героем рекламного послания или PR-акции. При этом для включения механизма идентификации необходимо представить героя в процессе переживания им положительных эмоций, испытываемых в момент обладания товаром.

Эта технология — одна из наиболее эффективных с позиции воздействия на сознание целевой аудитории. Не случайно она нашла самое широкое применение — от проектирования рекламных кампаний до обработки массового сознания в рамках широкомасштабных идеологических мероприятий.

Стратегической задачей технологии является формирование референтных личностей и групп — носителей нормативных жизненных стратегий («Тинькофф» — он один такой), «Поколение Pepsi»). Важно, чтобы выразителем ценностей референтной для потребителей группы был ку-мир этой целевой аудитории. К примеру, PepsiCo заплатила

Майклу Джексону 15 млн долл. за съемки в двух рекламных роликах компании.

С помощью маркетинговых коммуникаций «выразители» наделяются особым культурно-символическим капиталом, обеспечивающим им позитивное общественное мнение и высокий социальный статус (можно сказать, социально-культурный авторитет). Они также могут свободно торговать этим капиталом, обменивая его на вполне реальные блага, в том числе власть и богатство. С помощью этой технологии маркетинг может превозносить или дискредитировать те или иные жизненные стили, ценности, виды деятельности и их носителей.

Задача **технологии символизации** состоит в наращивании культурно-символического капитала продукта и усилении его социально-статусных свойств, значимых для целевой аудитории. Глубинным ресурсом воздействия данной технологии на сознание и поведение человека является культурная символика, манипулятивные возможности которой огромны.



Пример из практики

Нередко рекламируемый товар целенаправленно ассоциируется с такими ценно-

стями как дом, семья, дети, материнство, здоровье, любовь, мир, счастье. Например, реклама Rata связывает товар и образ хлеба как неотъемлемого элемента жизни каждого человека. Этот ценностный образ переносится на рекламируемый продукт: «Хлеб — сколько труда и сколько добра в него вложено... Ароматный, мягкий и теплый хлеб... Что может быть вкуснее? Только хлеб и Rata... Хлеб и Rata... созданы друг для друга». Широко эксплуатируется ценность семьи — рекламные ролики зубной пасты Blend-a-med, которая предназначена для «семейного употребления», выстраиваются вокруг семейных сюжетов, общесемейная направленность подкрепляется слоганом: «Blend-a-med заботится о каждом члене нашей семьи». Семья — в основе сюжета рекламного ролика «бальзама Биттнера», который позиционируется как «бальзам Биттнера» — здоровье нашей семьи».

Однако в рамках данной технологии главные человеческие ценности используются исключительно в качестве инструментов, с целью «захватить» сегмент потребителей, для которого эти жизненные ориентиры все еще имеют важное значение. Идет «привязка» ау-

дитории к товару или продукту, обладающему для нее определенной социальной значимостью (когда ты не просто покупаешь фармацевтический продукт, но демонстрируешь фактом покупки свою любовь к ребенку, не просто посещаешь салон с целью потребления нужной услуги, но фактом посещения позиционируешь свой социальный статус и значимый круг общения).

Технология символизации имеет в своем арсенале большой спектр разнообразных приемов, в том числе деструктивных². Эффективным инструментом является негативное позиционирование продукта путем использования символики, вызывающей отрицательные эмоции: стыд, страх, отвращение и т.д.

Пример из практики

Типичный пример — реклама раскрученного дорогостоящего пылесоса: на экране мы видим огромных размеров ужасных сапрофитов, которые готовы растерзать лежащего в постели человека. Хозяин в ужасе, ведь у него пока еще нет рекламируемого пылесоса.

В репертуаре данной технологии имеются методы провокации инстинктов и желаний с помощью символов гедонистической группы. Такого рода

символика буквально пронизывает современную рекламу, при этом теряется связь используемых образов с функциональным назначением товаров.



Пример из практики

В центре сюжета рекламного ролика вишневого сока «Я» — девушка, обладающая всеми атрибутами сексуальности, грациозно пьет сок из бокала, затем с придыханием берет полуоткрытыми губами ягоду, затем появляется слоган «Где наслаждение — там Я».

Активное использование в рекламе сексуальной символики вполне объяснимо с точки зрения мотивации потребителя — оно продиктовано способностью наших самых интимных переживаний провоцировать весь спектр человеческих желаний.

Пример из практики

По замыслу авторов, эротическая символика в рекламе шоколадного батончика (который во рту фотомодели теряет свои функциональные признаки) должна спровоцировать у зрителей желание, завершающееся актом потребительского поведения — покупкой. Такой же эффект ожидается от ре-

² К этой группе можно отнести символику скандального проекта рекламы мороженого «Магнум» компании «Юнилевер». Каждый из семи его сортов носил название одного из семи смертных грехов: гордыня, зависть, чревоугодие, блуд, месть, алчность и леность. На упаковках имена грехов символизировались рожами и хвостиком. Рекламный ролик «греховных» сладостей (получивший одну из главных наград Международного фестиваля рекламы в Каннах) вышел в дни, когда у христиан начался Великий пост.

кламы средства для укладки волос. Визуальный ряд: молодая привлекательная женщина в вечернем платье и шикарной прическе. Текстовое сопровождение: «Красивому платью не обязательно оставаться на вас весь вечер. В отличие от прически». Сексуальная подоплека заложена в подтексте — даже без платья, намекает реклама, героиня будет выглядеть блестяще. Однако зачастую реклама формирует модель потребительского поведения, опираясь на символику не только сексуальности, но и насилия. Так, в серии рекламных плакатов фирмы Gissì торжествует откровенно агрессивная символика архетипа обладания, владения.

Используемая в системе маркетинга символика обеспечивает иррациональное воздействие на личность, «оживляя» базовые культурно-антропологические архетипы. В частности, реклама систематически обращается к **архетипу «вещи»**³. Во многих сюжетно-ролевых ситуациях обнаружи-

ваются следы **архетипа «дара»** (например, в слогане «Подари себе...»). Ценность подарка — не в его бесплатности, а в том, что он способен установить интимность связей, заместить присутствие того, кто нам дорог. В рекламе почти всегда присутствует **архетип «коллектива»**, который через акт потребления товара обеспечивает идентичность человека той значимой для него общности, признаком принадлежности к которой выступает рекламируемый товар.

К сожалению, в ситуации жесткой конкуренции производителей маркетинг вынужден расширять репертуар деструктивных практик. В результате вполне безобидные на первый взгляд коммуникативные приемы высвобождают мощные энергии, находящиеся за границей осознанного и вменяемого человеческого существования, а именно, в сфере бессознательного⁴. Это характерно, прежде всего, для рекламы, которая использует набор приемов, стимулирующих природные инстинкты, эксплуатируя глубинные смыслы *слова*, выхолащивая его подлинное

содержание (в том числе путем искусственно заниженного смыслового контекста рекламного слогана).

Иррациональное воздействие рекламы не столько стимулирует спрос, сколько — человеческие желания, алчные и ненасытные. Неслучайно приоритетным объектом воздействия становятся дети и подростки. Если у взрослых уже имеется «культурный иммунитет», то духовно неокрепший человек, созерцающий ежедневно и в большом количестве героев рекламных роликов, не может не почувствовать себя изгоем в этом мире (в том числе по причине своей нормальности), и чтобы избавиться от чувства психологического дискомфорта, он вынужден будет принять правила игры — стать «таким как все», по образу и подобию очередного раскрученного кумира⁵.

Для усиления своих манипулятивных возможностей маркетинг активно расширяет репертуар форм и методов информационной маскировки (а точнее, виртуализацию мира посредством расширения зоны лжи). Откровенный обман относительно потребительских свойств и качества товара особенно характерен для компаний, занимающихся прямыми и дистанционными продажами.

Распространенным приемом является *блеф*, когда публике представляются несуществующие свойства и качества товаров и услуг. Это характерно, прежде всего, для PR-стратегий избирательных кампаний, которые стали своеобразной фабрикой производства лжи, легко просматриваемой сквозь лицемерную риторику об об-

³ Предметный мир — основа первичной коммуникации, можно сказать, что вещи нас социализируют. Простейшее движение дарующей что-либо человеческой руки — результат коммуникации одного любящего существа с другим, матери с ребенком. Поэтому предмет здесь обретает подлинную ценность не благодаря своей рыночной стоимости, а потому что он способен вызывать эффект присутствия близкого человека.

⁴ При этом колоссальная энергия бессознательного порождает обширный спектр аномальных моделей и форм поведения, проявляющихся в форме зависимого потребительского поведения, а также различного рода маний, фобий, неврозов, психозов и других социально-психологических девиаций.

⁵ «Деструктивная антропология» маркетинга уже пустила метастазы на уровне массовой психологии: мы видим, что типичными чертами публичного поведения представителей раскрученных стилей жизни является беззащитная самореклама и самолюбование, социальный стриптиз, обнажающий такие аспекты и факты личной жизни, которые раньше стыдились выставлять напоказ.

щественной пользе, благе.

Имидж (организации, политика) формируется либо ценой подкупа избирателей, либо путем циничной эксплуатации человеческих проблем, надежд, чаяний, нравственных ценностей.

С расширением зоны виртуальных каналов использование лжи как ресурса воздействия будет усиливаться. Это касается не только потребительских свойств товаров и услуг, но и форм маркетинговых коммуникаций (уже сегодня некоторые теле- и интернет-коммуникации представляют собой коллаж из фрагментов реальных событий и спроектированных с помощью компьютерных технологий сюжетных вставок, маскирующихся под реальные).

Пример из практики

Значительными манипулятивными возможностями обладает прием «интрига», вариантами которого является барьер или запрет на некое действие. Например, у входа в магазин повешено обращение к посетителю «Просьба на потолок не смотреть!». В итоге размещенное на потолке примитивно оформленное сообщение будет иметь го-



раздо больший успех, чем красиво сделанные щиты и плакаты. Чтобы возникла энергия влечения, человек должен представить запрещающее действие, а затем разрушить запрет. Для этого подробно описывается то явление, которое запрещается, в результате чего к нему возникает навязчивый интерес (этот принцип иллюстрирует одна восточная притча: мудрец в качестве условия излечения попросил больного не думать о желтой обезьяне. Как известно, человек так и не выздоровел — он слишком старался не думать о запрещенном). В рекламе на страницах журналов можно встретить различные интригующие фразы, которые «ставят барьер», провоцируя желание и запуская мощную энергию его преодоления

(например, интригующий прием в женском журнале: страница с кричащей надписью «А дальше читать можно только мужчинам»).

Значимой тенденцией современного маркетинга становится расширение спектра приемов и способов неявного, скрытого насилия над личностью с целью принуждения ее к немотивированному потребительскому поведению, в том числе с помощью описанной выше технологии проблематизации. В структуре рекламного послания насилие часто обретает характер директивы — высказывания, побуждающего адресата к действию или настаивающего на невыполнении действия (приказы, распоряжения, просьбы, советы, приглашения, предложения, запрещения, предостережения).

Реклама не отказывается и от прямого насилия по отношению к внутреннему миру личности. Объект агрессии здесь — душа, и это закономерно, так как власть над душами дает наибольшую прибыль. Такого рода насилие осуществляется через текст, слово, образ, символ и не всегда ощущается субъектом как принуждение⁶. Насилие осуществляется и по отношению к вещам (в частности, путем «модификации» функций рекламируемых товаров с помощью технологии позиционирования), к содержанию используемых образов и слов, в том числе путем искажения или девальвации их смысла.

Вероятно, манипулятивная направленность маркетинговых технологий будет нара-

⁶ Например, рекламное обращение «Будь настоящим мужчиной!», с которого начиналась серия статей, рекламирующих старшекласникам ювелирные украшения. Оно содержит в себе несколько линий насилия. Прежде всего, эта фраза есть скрытое насилие по отношению к адресату (его «Я»), которому указывают на разрыв между сущим и должным, намекают на его несоответствие идеалу («пока ты не мужчина»). Стоящий за обращением субъект оценивает читателя как не соответствующего общепринятой норме. Сообщение директивно, оно насильственно стимулирует определенные действия адресата (в данном случае надо было купить дорогостоящее украшение и подарить своей девушке). Кроме того, это обращение провоцирует асоциальное поведение (а как иначе стать «настоящим мужчиной», если самое недорогое рекламируемое украшение стоило не менее одной тыс. евро?).

тать, поскольку для завоевания аудитории (особенно в ситуации усиливающейся конкуренции) требуются все более сильные раздражители, способные прорвать «психологическую блокаду» уставшего от навязчивого воздействия потребителя. Юридические барьеры и корпоративные ограничения заставляют специалистов разрабатывать все более изощренные стратегии, которые способны не только причинить значительный вред психологическому и физиологическому здоровью индивида, но и изменить психофизический статус человека.

Характер намерения и использования технологий отрицательно сказывается и на нравственном здоровье представителей данной группы профессий⁷. Причем негативное влияние заметно уже на этапе подготовки специалистов. Пример из педагогического опыта: студентам двух отделений — специалистам в области рекламы и PR и социальным педагогам и психологам — были представлены для оценки четыре рекламных ролика, очевидно попирающих нравственные устои:

1) мобильной связи: юноша и девушка на дискотеке на некоторое время закрываются в туалете ночного клуба, а потом выходят, поправляя детали одежды, под слоган «Всё может быть быстрым, кроме

общения по мобильному телефону»);

2) компьютерного магазина «Максимум»: полуобнаженная девушка, держащая на коленях компьютер, обращается к аудитории с вопросом: «Хочешь меня?»;

3) сети магазинов «Арбат-Престиж» с рекламой лекарственного препарата «Импаз», сюжет которого дискредитирует институт семьи;

4) пива со слоганом «Все за «Сибирскую корону», в котором герой готов продать все святое за бутылку пива.

Результаты оценки в группах оказались различными: если будущие специалисты в области рекламы и PR воспринимали сюжеты как «положительный креатив», то педагоги и психологи отмечали аморальный характер образов и дискурсов.

В итоге маркетинг объективно оказывается в оппозиции к традиционным ценностям, решая свои утилитарные задачи вне ценностно-нормативного пространства культуры и все больше перемещаясь в

Нужна новая философия маркетинга, способная стимулировать подлинную социальную и моральную ответственность производителей



свободную от нравственности зону. В этой связи возникает проблема адаптации идеологической и технологической составляющей маркетинга к специфике национальных культур, необходимость существенной корректировки его мировоззренческих основ. Нужна новая философия маркетинга, способная стимулировать подлинную социальную и моральную ответственность производителей (а не в сегодняшнем ее качестве циничного пиара), гармонизировать ключевые факторы экономики как ведущего социального института: прибыль организации, запросы потребителей и интересы общества. А корпусу морально вменяемых специалистов, работающих в системе маркетинга, сегодня, помимо технологической оснащенности, необходима высокая проектная культура, а также навыки рефлексии по поводу реальных и возможных негативных последствий непродуманного и культурно неоправданного использования антропоцентрированных практик, способных деформировать духовные матрицы отечественной культуры.

⁷ Я до сих пор под впечатлением от доклада одного из ведущих специалистов по маркетингу пивной компании Санкт-Петербурга. В своем выступлении (на очень представительном форуме практиков) рекламщик с чувством гордости поделился своей «креативной» находкой: с его слов, компании удалось протестировать спрос на пиво со стороны одиноких и сексуально неудовлетворенных женщин путем обыгрывания в рекламе пива фаллической символики пивной бутылки.



Powered by:



22, 23 и 24 октября

Москва

Место встречи топ-маркетологов
Уникальные докладчики
Профессиональная аудитория

XV Бизнес-Форум TOP Marketing КРИЗИС 3.0

лучшие антикризисные кейсы продаж, онлайн- и офлайн-маркетинга для b2c и b2b

Хедлайнеры

Andrew Harvey

Председатель Совета директоров Конфедерации европейского маркетинга (Брюссель), член международной команды Филипа Котлера.

Cesar Lastra

Эксперт Британского королевского института маркетинга (CIM). Более 20 лет опыта в маркетинге (Coca-Cola, Sun InBev, Nestlé и др.).

В ПРОГРАММЕ:

- Более 50 спикеров, более 100 кейсов, более 500 топ-маркетинг-менеджеров из лидирующих компаний России и зарубежья.
- TOP of the TOP. Многолетний опыт компании Marketing One и доверие профессионального сообщества позволило нам собрать для вас уникальный состав спикеров — топ-маркетинг-менеджеров с опытом работы свыше 15 лет, представляющих разные сегменты B2C- и B2B-рынков, за плечами которых успешное прохождение двух кризисов. Какие решения они готовы рекомендовать для успешного преодоления Кризиса 3.0? Что будут использовать сами? — узнаем в первый день форума.
- 1=3. Три конференции в одной. Три параллельных потока: «Продажи», «Онлайн-маркетинг» и «Офлайн-маркетинг».

Ключевые докладчики представляют лидирующие компании b2c- и b2b-рынков:



SAMSUNG



Nestlé

БЕЛЫЙ ВЕТЕР
ЦИФРОВОЙ



NOKIA
Connecting People



PHILIPS

РОСНО

KNAUF



Реклама

Подробная информация и скидки за раннюю регистрацию: www.MarketingOne.ru,
тел. (495) 649-0908, e-mail sokolova@MarketingOne.ru

Главная тема

НЕЙРОМАРКЕТИНГ:
ВО ЗЛО
ИЛИ НА БЛАГО?



Тилль Файда:

«ЛЮДИ

ДЕЙСТВИТЕЛЬНО УСТАЛИ

ОТ ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ»



В настоящее время число скачиваний блокировщика рекламы Adblock Plus (ABP) составляет около 300 млн. Большинство пользователей ABP живет в США, Германии, России, Франции и Польше. Создатели программы призывают компании и интернет-пользователей искать компромисс в построении более дружелюбного интернета с гармоничной нераздражающей рекламой. О концепции допустимой рекламы, первых шагах и сегодняшних достижениях ABP, а также о том, как выглядят Facebook и YouTube без рекламы, рассказывает Тилль Файда, соучредитель и исполнительный директор Eуео, компании-разработчика ABP.

— Всем настолько надоела назойливая интернет-реклама, что вопрос «Для чего нужен блокировщик?» кажется лишним. И все же расскажите об этом подробнее.

— Задача Adblock Plus шире, чем просто блокировка рекламы. Наша главная цель — создание нового, дружелюбного интернета, в котором рекламодатели руководствуются, в первую очередь, уважением к пользователям Сети и не используют такие приемы, которые раздражают и отвлекают от содержимого сайтов, мешают работать и искать нужную информацию. Я говорю о навязчивой рекламе, всплывающих окнах, рекламных объявлениях, закрывающих половину экрана, мигающих, шумных и анимированных баннерах.

Adblock Plus — это расширение браузера, которое можно скачать в интернете бесплатно и установить на свой компьютер. ABP по умолчанию блокирует всю раздражающую рекламу. При этом пользователи могут видеть спокойную, неназойливую информацию, которая была нами одобрена и соответствует нашим стро-

гим критериям. Речь о разработанной в ABP концепции допустимой рекламы, с помощью которой мы хотим способствовать появлению в интернете лучшей рекламы, созданной с уважением к людям.

Если человек хочет избавиться от любой рекламы, даже допустимой, он имеет возможность включить соответствующий фильтр. Впрочем, согласно опросу Adblock Plus, 75% пользователей допустимая реклама не мешает, и они ее оставляют. Также легко создать собственный список сайтов, на которых вы хотите видеть рекламу — к примеру, для того, чтобы поддержать любимые независимые проекты. Для этого достаточно нажать иконку ABP в браузере, открыв нужный сайт.

— Как начинался Adblock Plus?

— Блокировщик Adblock Plus был создан еще в 2006 году программистом Владимиром Палантом. Он запустил ABP в формате проекта с открытым кодом. Уже через год программа попала в список «100 лучших продуктов»

PC World, а в 2010 году получила награду Linux New Media как «Лучшее расширение для Firefox».

К тому времени усилий Владимира и еще пары разработчиков хватало лишь на то, чтобы поддерживать текущую версию Adblock Plus. По-настоящему успешный продукт малыми силами не сделать — и в 2011 году мы с Палантом решили создать для развития проекта компанию Eуео и пригласить на работу команду профессионалов. Мы также поняли, что назрела необходимость разумного компромисса между интересами рекламодателей и пользователей. Так появилась концепция допустимой рекламы. Вскоре удалось привлечь инвестиции, которые помогли развиваться дальше.

За это время произошло много хорошего: мы выпустили расширения для всех популярных браузеров, стали работать на разных языках.

— Сколько у вас сегодня пользователей?

— Мы набрали большую аудиторию — расширение ABP скачали уже около 250 млн раз.



Больше всего у нас пользователей в США — почти 15 млн человек, на втором месте — Германия, где АВР пользуются почти 9,5 млн. В Германии проникновение продукта самое высокое в мире, АВР там установлен на 14% всех компьютеров страны. Россия замыкает

тройку, расширение здесь активно используют около шести млн человек.

Результаты говорят о том, что люди действительно устали от назойливой интернет-рекламы и больше не хотят ее видеть. Помимо того, что она мешает искать и воспринимать

нужную информацию, из-за баннеров страницы медленнее грузятся.

— Для каких браузеров уже выпущены версии АВР?

— Сейчас у нас есть версии для Internet Explorer, Google Chrome, Mozilla Firefox, Opera, Safari и Android.

— Вы — бесплатное ПО, каким образом вы зарабатываете на жизнь?

— У нас есть «белый список» — в него попадают сайты, которые приняли решение соответствовать нашей концепции допустимой рекламы. Этот список является базой для фильтра допустимой рекламы. Пользователь, который выбрал данный фильтр, видит рекламу только на сайтах, вошедших в «белый список», а на других — не видит вообще.

Манифест о допустимой рекламе представлен проектом Adblock Plus. Этот сервис предназначен для блокирования в браузере раздражающей рекламы. Манифест содержит основные принципы:

1. Допустимая реклама не раздражает.
2. Допустимая реклама не нарушает и не искажает содержимое веб-страницы, которую мы пытаемся читать.
3. Допустимая реклама не скрывает свою рекламную сущность.
4. Допустимая реклама эффективна без крика.
5. Допустимая реклама подходит сайту, на котором она размещена.

Эти принципы уже поддержала коалиция, состоящая из Reddit, Customer Commons, PageFair, Anti-Advertising Agency, и некоторые другие проекты, агентства и некоммерческие партнерства.

Естественно, что компании заинтересованы в том, чтобы попасть в этот список. Небольшие сайты включаются в него бесплатно, а крупные немногие платят — чтобы наша идея сделать интернет лучше оставалась жизнеспособной. Все заявления от сайтов, независимо от величины компании, обсуждаются нашими пользователями на специальном форуме. Такие важные решения мы принимаем сообща. Кстати, 90% сайтов попали в список бесплатно.

— Вы прицельно работаете с самыми известными ресурсами — с Facebook и YouTube. Чем эти специальные инструменты отличаются от обычных ваших фильтров, отсекающих рекламу?

— YouTube Customizer page и Facebook Customizer page — это наш эксперимент, и вполне успешный. Мы впервые дали пользователям возможность блокировать что-то еще, кроме рекламы. Также это упростило настройку АВР для обычных, не подкованных в техническом плане пользователей.

Инструменты для YouTube и Facebook убирают целый ряд раздражающих вещей. В YouTube это рекламные объявления в виде текста, закрывающие видеозаголовок, комментарии, рекомендуемые видео и ролики, которые «вам могут понравиться». Пользователь с помощью YouTube Customizer page может настраивать YouTube по своему вкусу. В Facebook можно убрать рекомендованные страницы и публикации в ленте новостей, бесконечные напоминания о предстоящих событиях, спи-

ски людей, которых «вы можете знать», игр, которые «вам могут понравиться», и другие вещи.

— Недавно вы представили манифест о допустимой рекламе. Расскажите об этом.

— Чтобы помочь рекламодателям донести их послание до пользователя, мы разработали манифест о допустимой рекламе. Он был составлен в результате проведенного нами исследования. В течение нескольких месяцев мы общались с пользователями и собирали информацию о том, какую рекламу они согласны видеть в интернете. Манифест описывает тип рекламы, делающий возможным компромисс между пользователями и рекламодателями. Он был поддержан коалицией организаций, в которую входят популярный новостной ресурс Reddit, автор книги «Cluetrain Manifesto» Док Сирлс и его новый проект Customer Commons, анализатор рекламы PageFair, а также некоммерческое объединение Anti-Advertising Agency. Мы надеемся, что с помощью этого манифеста коммерческая информация из раздражающей станет полезной, а затраты на рекламу будут окупаться гораздо быстрее.

— На какого пользователя вы ориентируетесь и как представляете себе вашу потенциальную аудиторию?

— Сегодня к нашим услугам прибегают преимущественно продвинутые пользователи интернета, то есть люди, имеющие техническое образование, программисты. Но мы понимаем, что это лишь первый этап распространения продук-



ДОСЬЕ

Тилль ФАЙДА

Сооснователь и управляющий директор Adblock Plus.

Родился в 1984 году в Ганновере (Германия). Изучал бизнес-администрирование по специальности «Международный маркетинг и менеджмент» в университетах Голландии и Швеции. Работал руководителем направления e-mail-маркетинга и пользовательского программного обеспечения в eCircle (Лондон).

та. Наша потенциальная аудитория — все интернет-пользователи, независимо от пола, возраста и профессии.

— Вам удалось создать востребованный продукт, который за довольно короткий срок набрал достаточно большую аудиторию. Исходя из своего опыта, дайте самый главный совет IT-предпринимателю, начинающему новое дело.

— Важно, чтобы новый продукт решал реальную проблему людей. Задумайтесь, что мешает жить вам, вашим друзьям и близким. Держите глаза и уши открытыми, и жизнь сама подскажет, в какую сторону направить усилия.



Сборник аналитических материалов

Контакты для приобретения:

За наличный расчет:
Бюро деловых услуг,
+7 (495) 258-12-12

По безналичному расчету:
Спецпроект «Россия в ВТО»,
Прогунова Лада Викторовна
+7 (968) 563-29-60,
+7 (495) 258-14-81,
LVProgunova@wtcmoscow.ru

Реклама



Русская Школа Управления

Бизнес-образование для профессионалов

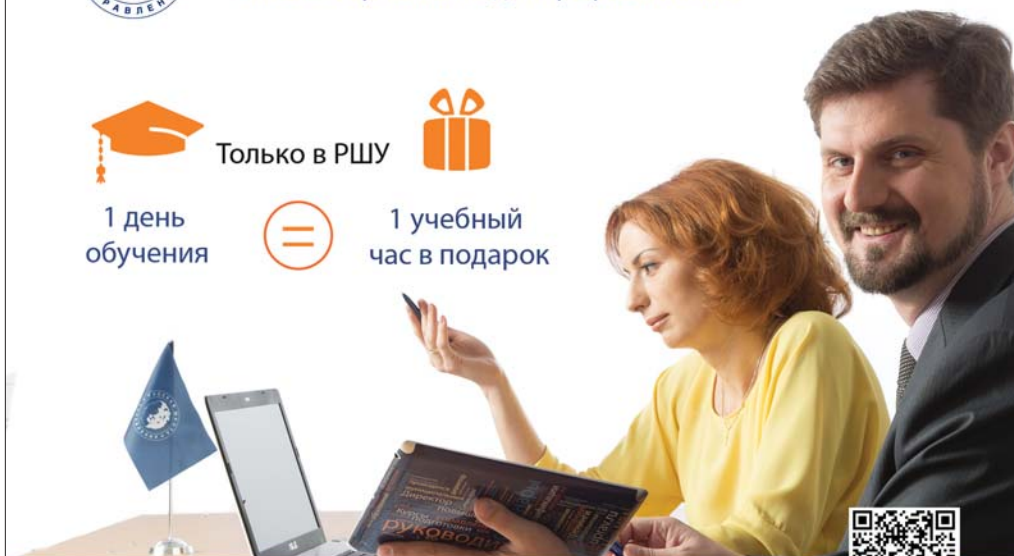


1 день
обучения

Только в РШУ



1 учебный
час в подарок



Более 1 000 семинаров на prav.ru 8 800 100 02 03



Реклама



excellence in tools

« Нам нравятся люди, которые смело говорят
о том, что думают, при условии, что они
думают так же, как мы »

Марк Твен,
американский писатель

58

Провал проекта по бережливому управлению только на первый взгляд кажется делом нехитрым: «кухня не требует высокой квалификации». Но в действительности лучшие «повара» — люди многозадачные и часто — крайне дорогие. Предлагаем несколько надежных «профессиональных» рецептов провала проекта.

64

Широко известный теоретик менеджмента Питер Друкер сформулировал многие концепции бизнеса, сейчас воспринимающиеся как аксиомы. Происхождение множества бизнес-терминов, вошедших в офисный лексикон, восходит к его трудам. Высказывания Друкера заслуживают того, чтобы повесить их в рамке на стене каждого офиса.

Мы составили алфавитный перечень некоторых его концепций.

74

Часто рядовой сотрудник, проработавший не один год наравне со своими коллегами, назначается в этом же отделе на руководящую должность. Как примет это коллектив? Останется ли при этом здоровой психологическая обстановка в организации? Стоит воспользоваться определенными приемами и инструментами, чтобы не снизить работоспособность ни всей команды, ни ее отдельных членов.

Виктор ЗОЗУЛЯ

генеральный директор
ООО «Негосударственная
экспертиза проектов
строительства»



НЕ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ НА ДОСТИГНУТОМ

Негосударственная экспертиза строительных проектов в последние годы пользуется все большей популярностью у заказчиков и проектировщиков. Причина проста: инвесторы хотят быть уверенными в надежности проекта, и в то же время сэкономить силы, нервы и время. О том, как удастся помогать клиентам в решении их проблем, а также о том, какие сложности существуют в самой сфере строительной экспертизы, рассказывает Почетный строитель России, генеральный директор ООО «Негосударственная экспертиза проектов строительства» («НЭПС») Виктор Зозуля.

— Виктор Алексеевич, занимаясь экспертизой проектов различных компаний, вы видите, что многие из них имеют сертификаты на соответствие международным стандартам ИСО. Как вы считаете, эти стандарты повышают качество проекта? Влияют ли они вообще на деятельность организаций по созданию конечного продукта — объекта капитального строительства?

— При подаче материалов для проведения экспертизы проектной документации сертификаты на соответствие международным стандартам ИСО не предъявляются. По закону мы требуем только допуск СРО¹ на право выполнения видов работ, влияющих на безопасность объекта. Полагая, сертификаты на соответствие международным стандартам ИСО имеют единицы проектных организаций. Но на качество объекта в целом влияет совокупность факторов: это качество и исходно-разрешительной и проектной документации, и выполненных инженерных изысканий, и строительно-монтажных работ, и используемых при строительстве материалов и т.д. Сама по себе соответствующая всем требованиям проектная

документация — еще не гарантия качества объекта.

Что касается качества проектной документации, то ничего утешительного и положительного об этом не скажу. Ранее в проектировании существовала многоступенчатая система контроля качества, которая благополучно развалена, а новая в условиях рыночных отношений никак не может родиться. Существует большое количество маленьких проектных фирм, не имеющих достаточного опыта, а иногда и базовых знаний, которые о качестве вообще не думают. Постоянно реформирующаяся система базового образования также не способствует подготовке компетентных специалистов. Учебные планы вузов составлены так, что выпускник, защищая диплом, не знает даже основ градостроительного законодательства, в первую очередь, Градостроительного кодекса. Естественно, что в итоге на экспертизу представляют единицы действительно качественных проектов.

— Что же делать в этой ситуации?

— Есть такое понятие, как контроль процесса, который должен быть, по моему мне-

нию, четко прописан в стандарте каждой организации, занимающейся проектированием. Необходимо внедрять стандарты качества на практике, а не только на бумаге, и воплощать их в повседневную деятельность. Нужно научиться организовывать контроль над процессом создания конечного продукта (проектной документации) на каждом из этапов. Однако большинство маленьких фирм поступают таким образом: находят подходящий стандарт в интернете, вписывают название своей организации — и всё, стандарт готов. Что в нем сказано, а тем более, как применять его постулаты на практике, остается за рамками сферы деятельности таких организаций. По сути, стандарт качества нужен им только как одно из условий для получения допуска СРО к проектным работам.

— Но ведь они должны сертифицироваться в аккредитованных уполномоченных организациях?

— Нет, достаточно иметь допуск СРО на выполнение тех видов проектных работ, которые влияют на безопасность. Когда вводили систему саморегулирования, все надеялись, что

она будет способствовать улучшению качества, но этого не произошло. Такие организации, как «Национальное объединение проектировщиков», пытаются создать стандарты, методическую базу, но я не вижу прорыва в улучшении качества именно с их помощью.

Каким образом можно адаптировать стандарты ИСО к практике деятельности нашей организации? Можно сказать, что они адаптированы. ООО «НЭПС», наряду с деятельностью по оказанию услуг в сфере проведения негосударственной экспертизы проектов строительства, осуществляет функции технического заказчика. Дело в том, что в процессе перестроен институт заказчика, существовавший ранее, был также разрушен. В результате инвестор, называя себя заказчиком и ничего в этом не понимая, допускает массу ошибок в процессе подготовки и строительства объекта, на чем теряет значительные деньги и, как правило, время.

Закрывая договор с инвестором на выполнение функций технического заказчика, наша организация берет на себя проведение полного цикла работ по созданию объекта, включая и получение исходно-разрешительной документации, и, в обязательном порядке, разработку предпроектной документации в виде обоснования инвестиций. Это дает инвестору большие преимущества, ведь ему на выбор предлагается несколько вариантов строительства объекта с различными ценовыми показателями. Кроме того, наши специалисты, стоя у истоков строительства объекта и пони-

мая, чего именно хочет инвестор, его конечную цель, осуществляют контроль процесса на всех этапах проектирования и строительства объекта. Это контроль качества проектирования, проведение негосударственной экспертизы проекта, осуществление строительного контроля в процессе строительства объекта и т.д. Завершается работа по выполнению функций заказчика получением и передачей инвестору разрешения на ввод объекта в эксплуатацию.

Благодаря выполнению функций технического заказчика качество проектной документации и конечного продукта (объекта строительства) в целом становится на порядок выше, что подтверждено практикой, а затраты на строительство уменьшаются на 20%, и даже более. Это соответствует мировой практике инжиниринга и стандартам ИСО. А кроме того, деятельность нашей организации в этой сфере базируется на хорошо забытом старом опыте — в советский период эти функции осуществляли управления капитального строительства, в которых и служило большинство наших специалистов.

В управлении качеством процесса строительства объекта на всех этапах я и вижу смысл деятельности нашей организации.

— Если заказчик в лице проектной организации неграмотен, каким образом он может осуществлять авторский надзор? Или это не является необходимостью?

— Авторский надзор может осуществляться в зависимо-

сти от желания заказчика. Если заказчик в целях экономии средств не заключает договор с автором проекта, то и надзора нет.

Многие заказчики «горят» на том, что после создания проекта и прохождения экспертизы нанимают иную проектную организацию — для подготовки так называемой «рабочей документации» к этому «полуфабрикату», а то и поручают эту функцию строительной организации. Бывает так, что над одним и тем же проектом работает пять-шесть проектных организаций и, при отсутствии грамотного ГИПа (главного инженера проекта) и надлежащего контроля, на выходе получается объект, соответствие которого утвержденной проектной документации является крайне эфемерным. К тому же и в процессе строительства, из-за отсутствия надлежащего строительного контроля, появляются огрехи и отступления от проектных решений. Естественно, такая документация требует корректировки и согласования ее с тем, что построено. В результате заказчик возвращается к нам с просьбой провести повторную экспертизу, потому что всё кардинально поменялось. В такой ситуации его затраты увеличиваются примерно в полтора-два раза, равно как и сроки строительства.

— Сталкивались ли вы с тем, что заказчик, например, просит сэкономить на чем-то в ущерб безопасности и качеству? Как с этим бороться?

— На стадии проведения экспертизы это элементарно: не выдается положитель-

ное заключение, поэтому таких просьб от заказчика не поступает.

— Кто, на ваш взгляд, должен выполнять роль связующего звена в процессе строительства — СРО, государство или кто-то еще?

— В том, что координация должна быть на всех этапах строительства, я уверен. По сути, это и есть управление качеством процесса, о котором говорилось ранее. Беда в том, что заказчик этого не понимает, быстро и дешево — вот зачастую главный его принцип. При этом он старается выступать самостоятельно именно в роли координатора и, чаще всего, выбирает те компании, которые предлагают минимальную цену, не гарантируя, что работа будет выполнена качественно и в срок.

Приведу пример. Наша организация участвовала в торгах, на которые подала документы с указанием количества аттестованных экспертов, их стажа работы и т.д. Система рейтинговой оценки в России только начинает зарождаться, однако ООО «НЭПС» имеет самый высокий показатель по системе рейтинговой оценки Института деловой репутации. И вот после проведения торгов мне позвонил заказчик и сообщил, что мы всем очень понравились, но выиграла другая организация — государственная экспертиза, которая аттестована как негосударственная. А выиграла она просто потому, что снизила цену на 70% (!) от расчетной стоимости. Прежде всего, это говорит о существующей системе «здоровой» конкуренции, которая, по идее,

должна способствовать заказчику в выборе наиболее эффективной и грамотной организации для качественного выполнения услуг. Но о какой эффективности и качестве можно говорить в подобных случаях?

В основу выбора организации на торгах должен быть положен критерий профессионализма — или рейтинговая оценка, или доказательная база профессиональной состоятельности этой компании (опыт работы на рынке, выполненные объекты и т.д.). Тогда и качество будет соответствующим.

— Заказчика в данной ситуации воспитывать бесполезно?

— Думаю, да, до тех пор, пока считается, что строить легко — были бы деньги.

— Существует много концепций повышения качества: кайдзен, лин, принципы ведения бизнеса компании Toyota и др. А у вас есть собственные рецепты повышения эффективности бизнес-процесса? Что, помимо, разумеется, профессионализма, необходимо применять каждый день, чтобы повышать качество работы?

— Важны люди — грамотные, обученные, опытные. Сейчас введена система аттестации, согласно которой специалисту, для того чтобы стать экспертом, необходимо проработать в проектной организации пять лет. Считаю, что пять лет — стаж недостаточный. Подобных экспертов сейчас расплодилось не менее 2,5 тыс., но я таких на работу стараюсь не брать. Эксперт — это пре-

жде всего аналитик, а умение анализировать, комплексно видеть и понимать объект, дано не каждому, кроме того, важен опыт. Хорошо, что недавно все-таки поступили предложения о внесении изменений в Градостроительный кодекс в части увеличения планки допуска к аттестации до 10–15 лет. Специалист в нашей сфере должен иметь весомый наработанный стаж, а также сплав знаний и опыта.

То же происходит и с аккредитацией организаций на право осуществлять экспертную деятельность. В законе написано, что в компании должно быть пять аттестованных экспертов — и Росаккредитация безропотно аккредитует организации по этому признаку! И вот на рынок, в составе организации, получившей аккредитацию точно так же, выходят пять специалистов — недоученных, но с документом об аттестации. Потому сплошь и рядом можно видеть в интернете объявления: «Экспертиза за три дня! Дешево!». Да трех дней не хватает, чтобы только документацию принять, не говоря уже о том, чтобы прочитать ее и осмыслить. Тем не менее, полным-полно компаний, готовых на всё за деньги клиента, имеющих допуски СРО и стандарты качества — всё, кроме специалистов, знаний и опыта. Откуда же возьмется качество? Прежде всего, нужен жесткий подход к организациям, которые должны его обеспечивать.

В поездках по разным странам — Испании, Италии, Германии — я пытался выяснить, какой контроль проектной документации существует у них.

Парадоксально, но они не понимают вопроса об экспертизе — там процедуры под таким названием нет, но зато существует процедура проверки, согласования и утверждения проектной документации (т.е. та же экспертиза), значительно более строгая и занимающая не меньше времени, чем наша экспертиза. Во всем цивилизованном мире тщательно проверяется каждый раздел проектной документации, которая затем подлежит обязательному утверждению административными органами власти. Например, в Италии на подготовку документации строительства одной из второстепенных дорог — не магистралей! — ушло около четырех лет, и только когда вся она была согласована и утверждена, начались работы. В Сингапуре я спросил, может ли сложиться ситуация, когда документация еще не согласована, проект не утвержден, а организация уже вышла на стройплощадку. Они долго не понимали, о чем речь — просто не смогли представить, что такое может быть. К сожалению, у нас нередки случаи, когда проектная документация только представлена на экспертизу, а объект уже заканчивают строить.

— Насколько важна для заказчика экспертиза раздела по экологической безопасности, или это заботит его в последней очереди?

— В проектной документации есть раздел «Охрана окружающей среды», где затронуты все вопросы, связанные с экологией. Им в обязательном порядке следует уделять

внимание, ведь без экологических изысканий — замеров по шумам, исследований почвы на загрязнение, установления санитарно-защитной зоны — проект просто не пройдет экспертизу. Всё должно соответствовать нормам и регламентам. И вообще, в проектной документации не бывает «важных» или «не совсем важных» разделов, поскольку все они содержат вопросы, решение которых в той или иной степени обеспечивает безопасность объекта — конструктивную, пожарную, санитарно-эпидемиологическую, экологическую и т.д.

— После приема на работу сотрудников вы в дальнейшем проводите их дополнительное обучение, подготовку до требуемого уровня? Это происходит непосредственно в процессе работы или как-то иначе?

— Обучение в нашей деятельности необходимо. Система такая: на общих занятиях мы информируем об изменениях в законодательстве, нормативной базе, а также занимаемся с новыми сотрудниками индивидуально. Начальники отделов работают с каждым из своих специалистов. Кроме того, создан базовый учебный центр «Эксперт», где проходят большие семинары по вопросам методологии в экспертной деятельности, изменениям законодательства в строительной отрасли и другим, не менее актуальным вопросам. В октябре, по просьбе Торгово-промышленной палаты республики Крым, запланирован недельный семинар в Симферополе по вопросам за-

конодательства в градостроительной деятельности России.

— Есть ли у вас договоры с вузами относительно молодых специалистов, присматриваете ли себе новые кадры?

— Специфика нашей деятельности такова, что нам требуются сложившиеся, опытные сотрудники, обладающие достаточным опытом работы в строительстве, аналитическим складом ума и желанием трудиться в этой сфере. Начинающий специалист крайне редко может стать хорошим экспертом. В основном в нашей команде — возрастные специалисты, которые имеют большой опыт экспертной деятельности и работают на высоком профессиональном уровне.

— А почему вы выбрали как род занятий именно строительную экспертизу?

— В эту сферу я пришел не сразу. Пять лет в начале своей биографии провел в море, служил на кораблях Тихоокеанского флота, являюсь ветераном боевых действий. Морякам тогда говорили: «Твой дом — это твоя каюта». То, что есть еще семья, жена и дети, в расчет не принималось. По этой причине я вынужденно ушел на береговую службу. Чисто случайно попал в управление капитального строительства флота на должность офицера отдела комплектации технологическим оборудованием. Уникальность отдела состояла в том, что со временем каждый сотрудник, независимо от базового образования, становился инженером широкого профиля, потому что если сегодня, допустим, ты ком-

Полным-полно компаний, готовых на всё за деньги клиента, но не имеющих ни специалистов, ни знаний, ни опыта. Откуда же возьмётся качество?

плектуешь котельную — значит, ты теплотехник; на следующий день подстанцию — следовательно, ты электрик; потом узел связи — и ты уже связист. Это оказалась очень интересная работа: приходилось постоянно учиться и становиться не только инженером широкого профиля, но и многогранным специалистом, в том числе строителем.

По мере продвижения по службе я стал начальником этого большого, хлопотного отдела, который участвовал в создании множества объектов различного назначения — от Камчатки до Вьетнама. На этой должности мои предшественники выдерживали максимум пять лет, я продержался десять.

Потом пришла директива министра обороны о создании отделов экспертизы министерства обороны в округах и на флотах. Предложил командованию свою кандидатуру, и через некоторое время был назначен начальником отдела экспертизы министерства обороны на Тихоокеанском флоте, который создавал с нуля, с чистого листа, и потом руководил им пять лет, выведя в один из лучших отделов экспертизы министерства обороны.

Начинать с нуля мне приходилось еще не раз — так, в 50 лет, после демобилизации, в Санкт-Петербурге, куда я переехал, создавался филиал Глав-

госэкспертизы России. По приглашению начальника этого ведомства я принял непосредственное участие в создании филиала опять-таки с нуля, потом на протяжении пяти лет трудился в нем в качестве первого заместителя начальника. Ну, а в 60 лет, выйдя на вторую пенсию, снова с чистого листа создал ООО «НЭПС», которым и руковожу до настоящего времени. Кстати, сейчас во многих юридических, финансовых, организационных вопросах мне помогает сын, работающий у меня в качестве первого заместителя. Это очень большое подспорье — высвобождается время для решения многих перспективных задач, анализа, развития новых направлений деятельности нашей организации.

Надо сказать, что в профессиональном плане мне оказалась очень полезна та самая практика инженера широкого профиля. Благодаря ей я сейчас понимаю любой проект во всех аспектах, не смотрю на его отдельные составляющие, а вижу объект в целом, в то же время разбираюсь при необходимости в каждом из разделов.

Систематическое самообразование очень много значит, оно должно лежать в основе деятельности любого профессионального эксперта. Так, мой рабочий день начинается с проверки почты: у меня есть подписки на всю новую информа-

цию по законодательству, по нормативной базе. Нынешний Градостроительный кодекс — «уникальный» документ, изначально несовершенный. Уже вышло более 60 федеральных законов, внесших в него изменения, а кодекс по-прежнему продолжают дорабатывать. Поэтому требуется постоянно самому быть в курсе нововведений и доводить их до подчиненных, до аудитории на семинарах. Не обновляя своих знаний, не интересуясь новыми достижениями в строительной отрасли, в вопросах развития технологий, ты непременно деградируешь как специалист, как инженер, как эксперт.

— Каких принципов, на ваш взгляд, нужно придерживаться, чтобы быть «на гребне волны»? Могли бы вы вывести формулу жизненного успеха?

— Надо, прежде всего, любить жизнь во всех ее проявлениях. Кроме того, в бизнесе необходимо уметь стойко держать и переносить все удары, искать и находить варианты решения любых проблем. И еще одно — нельзя останавливаться на достигнутом, надо постоянно двигаться вперед.

В
*Беседовала Татьяна Киселева,
главный редактор журнала
Business Excellence*

¹ Саморегулируемая организация в области архитектурно-строительного проектирования (СРО) — некоммерческая организация, сведения о которой внесены в государственный реестр саморегулируемых организаций и которая основана на членстве индивидуальных предпринимателей и (или) юридических лиц, выполняющих архитектурно-строительное проектирование.

Наталья САМОУКИНА,
руководитель компании
ООО «Школа тренинга
Натальи Самоукиной»



ПОКОЛЕНИЕ «НА ПЕРЕПУТЬЕ»: ВПЕРЕД, К ДОСТИЖЕНИЯМ, или ДОРАБАТЫВАТЬ ДО ПЕНСИИ?

Меняя карьеру, меняем себя.
Эрминия Ибарра

На одном из тренингов в программе MBA «Персонал» я обратила внимание на участника, который печально смотрел в окно. Его настроение разительно отличалось от общего настроения активно работающей группы. Мы обсуждали управленческие кейсы, играли, дискутировали, находили новые решения в управлении персоналом, а грустный слушатель почти не реагировал.

Я спросила его: «Вы не участвуете в наших дискуссиях, скажите, в чем дело?» Он ответил: «Наташья, я не планирую новых задач. Зачем? Я дорабатываю до пенсии!» Передо мной сидел достаточно молодой человек. На вопрос, сколько ему лет, он сказал: «Мне уже 42. Пусть молодые стараются, мы, старики, «свое» отработали».

Конечно, мой участник рано задумался о пенсии, ему еще работать и работать! Однако в чем-то его можно понять. Взрослые люди 36–45 лет нередко переживают кризис среднего возраста. В этот жизненный период они чувствуют усталость и профессиональное выгорание; работа требует все больше сил и энергии, и все чаще возникают мысли об отдыхе и комфорте. После 40 лет переживание возраста становится особенно острым, все ощущают стремительно ускользающее время: казалось, совсем недавно было 30 лет, а теперь уже — 45...

В этот период у человека больше всего рабочей и домашней нагрузки: покупка квартиры, дачи и машины; содержание семьи и помощь родителям; выплачивается ипотека; дети взрослеют, надо платить за обучение; родители стареют, надо платить за лечение; ухудшается личное здоровье, и опять надо платить и т.п. В итоге все больше средств уходит на семью, а сил становится все меньше.

К сожалению, к этим сложностям прибавляется «правда жизни», свидетельствующая о том, что возрастные сотрудники становятся менее востребованными на рынке труда. Если компания проводит жесткую оптимизацию, то начинают сокращать именно зрелых людей 40–45 лет. Выходя на кадровый рынок, специалисты «сорок плюс» с трудом устраиваются на работу, поскольку в компании берут преимущественно молодых в возрасте до 35 лет. На возрастного кандидата смотрят снисходительно, и если предлагают работу, то за меньшие деньги и с более рутинным функционалом, нежели для молодого.

Получается, что дома у человека все больше финансовых затрат, а на рынке — всё меньше возможностей зарабатывать. Эти жизненные «ножницы» выдерживают не все, многие сдаются, «складывают крылья», ищут стабильную работу без угрозы увольнения, пусть за меньшие деньги и со слабыми перспективами развития. Лишь меньшинство из этого поколения продолжа-

ет уверенно делать карьеру, обретает новое дыхание, становится высокооплачиваемыми топ-менеджерами и создает успешные собственные предприятия. Интересно, что в этой группе выделяются активные женщины, ухоженные, энергичные, с деловой хваткой. Их дети выросли, и освободилось время, которое они тратят на самореализацию, построение карьеры и зарабатывание денег.

Если обратиться к статистике, опираясь на свой экспертный опыт, могу сказать, что до 70% возрастных сотрудников начинают путь к стабилизации, но примерно до 30% продолжают развиваться.

Давайте подумаем, от чего зависит такой неравномерный фильтр возрастных людей на пассивно-осторожных и активно-рисковых?

Посмотрим на ситуацию с двух сторон: работодателя (владельца, руководителя) и сотрудника (руководителя среднего звена и линейного специалиста).

Работодатель предпочитает молодых кандидатов, поскольку они:

- стоят меньше, нежели зрелые специалисты;
- более мобильны, способны часто ездить в командировки;
- эффективнее в стартовых проектах, легко осваивают новые навыки;
- наконец, более выносливы, легко возьмут дополнительные задачи за те же деньги, реже болеют и почти не берут больничный лист.

По этой логике, у возрастных кандидатов и сотрудников — только минусы и совсем нет плюсов? Очевидно, это не так. Преимущества специалистов 36–45 лет трудно переоценить, поскольку они:

- опытные работники, практически с готовыми навыками. Если компания нуждается в производственниках и технологах, то поиск кандидатов нужно организовывать именно среди людей этого возраста;
- могут быть такими же выносливыми, работоспособными и мобильными, особенно если заботятся о своем здоровье и ведут здоровый образ жизни;
- стабильны, не мотивированы только деньгами, а ценят коллектив и уважение со стороны руководства. Не уйдут в другую компанию, а пройдут вместе с командой периоды и взлета, и трудностей. Знают, что на новом месте всегда есть свои «подводные камни», и рисковать карьерой и стабильностью не будут;
- опытный продавец этого возраста очень интересен для работодателя по двум причинам: во-первых, он отличный переговорщик,

всегда найдет лучшее решение с выгодой для компании и минимальной скидкой для клиента, а во-вторых, взрослому человеку больше доверяют, работает эффект жизненного опыта.

Если компания предпочитает возрастной персонал, системе мотивации необходимо построить на таких факторах:

- разработка и внедрение социального пакета для зрелых сотрудников с учетом поддержания статуса личного здоровья;
- проведение мероприятий по укреплению авторитета успешных возрастных сотрудников в коллективе, уважение и поддержка их со стороны руководства;
- развитие позитивных, дружеских отношений возрастных сотрудников с молодыми коллегами, организация совместных проектов и задач;
- укрепление позитивной атмосферы и справедливой корпоративной культуры компании;
- обеспечение стабильных заработков у возрастных сотрудников и возможности получить прибавку к пенсии;
- востребованность возрастных специалистов в своей компании в предпенсионный период в качестве наставников и внутренних экспертов-консультантов.

Теперь посмотрим на проблему возрастных сотрудников «с другой стороны баррикад» — с точки зрения самого работника. Чтобы долго оставаться активными и устремленными вперед, зрелым людям можно предложить такие рекомендации.

Во-первых, нужно осознанно и целенаправленно искать самомотиваторы, чтобы продолжать энергично работать вплоть до пенсионного возраста. Причем трудиться не столько для того, чтобы выживать и обеспечивать себя и семью. Важно учитывать, что интересная деятельность дает человеку возможности для развития одаренности и профессиональной самореализации. Работа и карьера поддерживают нас в тонусе, создают условия для активной жизненной позиции.

Многие эксперты науки и менеджмента в качестве базового принципа душевного и физического здоровья и долголетия фиксируют условие долгосрочной профессиональной востребованности. Хорошо, если в этот период жизни человек устремляется на поиски интересной для себя работы, в которой он может обрести состояние творческого потока¹, когда он занят созидательной деятельностью, ощущает внутреннюю силу и азарт новых достижений.

В зрелом возрасте сильными мотиваторами выступают новые задачи и проекты, когда опытный специалист начинает учиться новым компетенциям и навыкам. И поскольку мозг человека на 10–15 лет моложе паспортного возраста всего организма, возрастной сотрудник может активизировать свою способность к оперативному переобучению и стать успешным лидером нового проекта.

Энергию и выносливость повышает стремление к личностному росту и развитию личной эффективности. Тренинги по



В зрелом возрасте сильными мотиваторами выступают новые задачи и проекты, когда опытный специалист начинает учиться новым компетенциям и навыкам

тайм-менеджменту, управлению стрессом и развитию коммуникативных навыков задают внутренний фон уверенности в себе и своих возможностях, ощущение того, что все еще впереди, надо только не опускать руки и двигаться дальше.

Необходимость профессиональной востребованности может быть подпитана участием в общественно полезных проектах, связанных с благотворительностью, улучшением экологии, наведением порядка на территории региона.

Во-вторых, зрелый человек самореализуется еще и в частной сфере: семье, общении с друзьями, хобби и увлечении

ях, занятиях спортом, путешествиях, посещениях выставок и театров. Организация разнообразной, наполненной жизни дает ощущение удовлетворения и, конечно, позитивно сказывается на эффективности работы.

Наконец, в-третьих, зрелый человек ощущает потребность в поиске смысла своей жизни и работы, полезности своих устремлений, в приближении к нравственным принципам. Такие ценности, как благоразумие, позитивный подход, принятие себя, своих близких и коллег по работе, способность качественно трудиться и полноценно выкладываться

в решении рабочих задач, поддерживают возрастного сотрудника, задавая ему правильный вектор жизненного пути и карьеры.

О преодолении себя, нахождении смысловых ориентиров и построении успешной карьеры на возрастном этапе 36–45 лет можно подробнее узнать на конференции «Внутрикорпоративные войны», которая организуется журналом Business Excellence.

В

¹ Об этом см. в книге М. Чиксентмихайи «Поток. Психология оптимального переживания».

КАК ПРОВАЛИТЬ ПРОЕКТ ПО ВНЕДРЕНИЮ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ, или О чем умалчивают консультанты

Яна ДЕМЕНКО,
управляющий партнер Группы компаний
«Инту Эффект»

Провал проекта по бережливому управлению только на первый взгляд кажется делом нехитрым, а его рецепт — чем-то простым. Мы привыкли думать, что «кухня не требует высокой квалификации», но в действительности лучшие «повара» — люди многозадачные и, что самое главное, часто крайне дорогие.

Ниже предлагаю несколько надежных «профессиональных» рецептов провала проекта. Результат гарантируется при применении двух и более методов.

Рецепт №1.

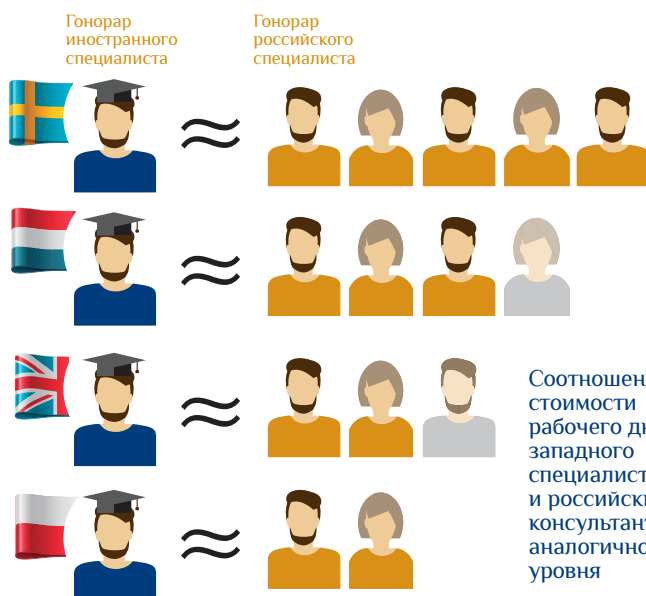
УЗБЕКИ ПО ЦЕНЕ ЯПОНЦЕВ

У рестораторов в России и Украине в последние годы, с распространением моды на японскую кухню, появился такой трюк: они нанимают недорогой персонал из Центральной Азии. И неважно, что узбеки не похожи на японцев — благодарный посетитель искренне верит в то, что это настоящее японское заведение и голосует своими деньгами.

Консалтинг пользуется теми же трюками. Мы не нанимаем узбеков, но «продаем» дорогих европейских консультантов, качество работы которых зачастую весьма сомнительно. И дело не в желании кого-нибудь обмануть, просто заказ-

чик продолжает свято верить, что «импортное — лучше». Мы не разрушаем эту веру... мы ею пользуемся.

Приведу пример. Как соотносится стоимость рабочего дня западного специалиста — и российских или украинских



консультантов аналогичного уровня?

Стоимость труда одного специалиста из Нидерландов равна цене за услуги трех-четырех консультантов из стран СНГ; из Великобритании — двух-трех; из Швеции — пяти; из Польши — двух.

Но поскольку заказчик очень редко верит в наличие «пророка в своем отечестве», приходится нанимать европейских/американских специалистов и приставлять к ним парочку местных для переводов и различных вспомогательных работ.

Рецепт №2.

ПОЗОВИТЕ СПЕЦИАЛИСТОВ ИМБУРДЫ

С этой прекрасной аббревиатурой меня когда-то познакомил немецкий коллега. ИМБУРДа — это ИМитация БУРной Деятельности. ИМБУРДе специально обучают, по сути такой «курс» проходит любой начинающий консультант. Суть ИМБУРДЫ — продемонстрировать заказчику, что специалист отрабатывает свой гонорар. ИМБУРДа — это набор правил поведения и создания внешнего вида. Благодаря ИМБУРДе вы найдете в цехах «пингвинов» в деловых костюмах и с касками на голове. Да, можете смеяться, но мы, консультанты, верим, что, заставляя своих сотрудников передвигаться по производственному участку в галстук, создаем «благоприятный имидж» и выглядим как профессионалы.



Кейс

Про пингвинов и производство

Пингвинами я называю нас, консультантов. В крупных и уважаемых консалтинговых компаниях обычно имеется собственный кодекс поведения и одежды — очень часто настолько окостеневший и нелепый, что невольно приводит к комичным ситуациям.

Много лет назад я работала консультантом в одной солидной западной компании. При приеме меня обязали прочесть (а в дальнейшем соблюдать) мануал из 80 страниц мелким шрифтом о том, что такое для консультанта хорошо, а что такое плохо. Плохим считалось выглядеть в цеху машиностроительного завода, как сотрудник этого завода. Нужно было выглядеть, как опытный и всезнающий консультант. А умные и всезнающие — они, как известно, даже спят в костюмах и белых рубашках.

Но соль истории не в этом. Менеджером нашего проекта был симпатичный немец (назовем его Стюарт), не расстававшийся с мануалом, белоснежной отглаженной рубашкой и следивший, чтобы его подчиненные так же рьяно эти правила соблюдали. В инструкции также подробно говорилось о том, как ходить «в гембу»: как проводить встречи с персоналом, как контролировать выполнение задач и какое важное значение в гембе играют галстук и белоснежная рубашка. Однажды я пришла вместе с менеджером в штамповочный цех. «Я буду проводить встречу», — говорит мне Стюарт. — А ты переводи».

Все в том же ненавистном мне мануале Стюарт вычитал, что встреча с 20 рабочими штамповочного цеха должна обязательно проводиться в самом цеху под аккомпанемент 10 очень старых и шумных машин. Поэтому невысокий Стюарт нашел небольшой постамент, взобрался на него, чтобы его было лучше видно, и начал громко и медленно вещать по-английски. Я никогда не видела фильмов с выступлениями Владимира Ильича Ленина на митингах, но почему-то мне кажется, что именно так они и выглядели: маленький человек в хорошем костюме прикидывается с постамента картавым голосочком.

Несколько недель после этой встречи я провела в уговорах, объясняя мастерам этого цеха, что «Ленин» приехал не затем, чтобы их увольнять.

Рецензт №3.**АДАПТИРУЙТЕ ЭТО
К МЕНТАЛЬНОСТИ!
СРОЧНО!**

«Это работает в Японии, а для нашей ментальности ну никак не подойдет» — один из самых распространенных видов сопротивления, который мы, консультанты, очень активно взяли на вооружение. Чем сильнее эта установка, тем дороже мы продадим «модуль по адаптации программы по бережливому производству к вашему менталитету».

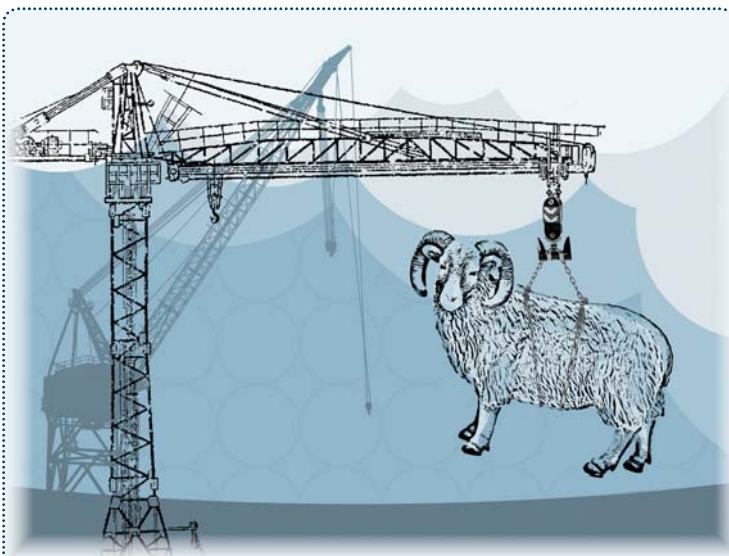
На самом деле этот модуль не что иное, как очередной мыльный пузырь. Сопротивление изменениям — черта общечеловеческая. По большому счету, реакция на перемены у японцев ничем не отличается от реакции русских. И те, и другие сталкиваются со стадиями так называемого «цикла горя»: отрицание — гнев — торг — депрессия — принятие. Задача менеджера по изменениям — помочь сотрудникам побыстрее добраться до «точки принятия», без остановок и заикливания на предыдущих стадиях.

Так что прикажете здесь «адаптировать к ментальности»?

И тем не менее...

Рецензт №4.**ЗАБУДЬТЕ
О КУЛЬТУРЕ!
ГЛАВНОЕ —
СТРАТЕГИЯ!**

Питер Друкер однажды сказал: «Культура ест стратегию на завтрак». Мы заметили ин-

**Кейс****Про МВА и баранов**

Мой близкий друг и коллега несколько лет проработал в Бахрейне. Очень умный человек, с солидным опытом, выпускник Лондонской школы бизнеса, лучшие дипломы и рекомендации в кармане. В Бахрейне в его непосредственные обязанности входили организация и контроль строительства производственного объекта. Работать довелось с многонациональной командой, говорящей на разных языках и верящей в разных богов.

Однажды на стройку привезли кран, безумно дорогой и уникальный. Настолько уникальный, что для работы на нем один из членов команды прошел специальное обучение. Через месяц произошел инцидент: оборвались тросы, и кран уронил балку. Все обошлось, все живы, здоровы, но не тут-то было. «Это проклятие», — говорит крановщик, — Аллах мне шлет знак, что работу я должен прекратить». Несколько дней уговоров результата не принесли: строитель работать отказывался.

Обучить нового человека стоит денег, а главное — времени, которого нет. Бахрейн — довольно маленький остров, и пригнать другой уникальный кран, на котором не было бы «проклятия», невозможно. В книгах, которые мой друг изучал в Лондонской школе бизнеса, о проклятиях ничего написано не было.

Однако, не растерявшись, он отправился к местному мулле за ценной информацией о черной магии, которую так непредусмотрительно упустили учебники в МВА-программе. Мулла объяснил: проклятие можно снять, если принести в жертву овцу или барана. И дал подробные инструкции о времени и форме жертвоприношения.

Мой друг потом долго хвастался фотосессией этого уникального события на своей странице в Фейсбуке. А вы говорите — стратегия!

тересную особенность: сотрудники одной и той же компании в разных странах ведут себя абсолютно одинаково! Казалось бы, что может быть общего у немца, русского и грузина? А по факту, если немец, русский и грузин работают в одной компании — вы сразу это поймете.

Таким образом, меняя порядок вещей в организации, начинайте не со стратегии, а с культуры; не с цифр и графиков, а с людей. Именно люди, носители культуры компании, способны как поднять ее на новый уровень, так и загубить самое прекрасное начинание.

Рецензент №5.

НА ДОЛЖНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА НАЙМИТЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО... МЕНЕДЖЕРА ПО ИЗМЕНЕНИЯМ

Поверьте нашему опыту, сильнее всего не принимают изменения те, кто с ними работает каждый день. Как бы парадоксально это ни звучало. Поэтому, нанимая руководителя лин-проекта, меньше внимания уделяйте опыту, и больше — личностным качествам. Вам подойдет упрямый целеустремленный человек с критичным складом ума и отличными навыками коммуникации. Как правило, с таким характером в стабильных системах не приживаются. Вы не застанете этого соискателя сидящим вот уже 20 лет на одном месте. Найдите того,



Кейс

Про консультантские страхи

У меня есть коллега, прекрасный консультант с более чем 20-летним (!) опытом работы в бережливом управлении. У Роберта (так мы его назовем) на счету десятки успешных проектов и сотни удовлетворенных клиентов. Но вот что бы я точно не сделала, так это никогда бы не наняла его в штат на должность начальника отдела по внедрению бережливого управления. Парадокс? Поясню.

У Роберта есть интересная особенность. Он — менеджер по изменениям — терпеть не может изменения. Звучит? В каждом новом городе, куда мы приезжаем с проектом, Роберт выбирает первые попавшиеся отель и ресторан (очень часто — плохие, с никудышним обслуживанием), и там он живет и питается до окончания проекта. На все слова коллег о том, что есть отель гораздо лучше, и дешевле, и ближе к клиенту, Роберт отвечает: «Вы же знаете, я не люблю ничего менять».

Повторю, у него прекрасный опыт и отличные навыки. Но работает Роберт по шаблону. Да, он достигает необходимых результатов, но насколько они устойчивы во временном масштабе? Сколько шансов, что в нестандартной ситуации Роберт окажется достаточно гибким и креативным для поиска решения? А вашему руководителю отдела нужны именно гибкость, креативность, отсутствие боязни изменений. Что же касается опыта, то тут помогут консультанты вроде Роберта, которых можно нанять на несколько месяцев для сопровождения и запуска проекта.

кто по-настоящему разделяет ЦЕННОСТИ бережливого производства. По большому счету, вам нужна личность с душой предпринимателя.

Рецепт №6.

КУПИТЕ САМЫЙ ДОРОГОЙ СЕРТИФИКАТ, А ЛУЧШЕ — ERP-СИСТЕМУ², А УЖ ПОТОМ НАЧИНАЙТЕ РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТА

Страсть наших клиентов к разного рода сертификатам и ERP-системам — это уже даже не смешно. Представьте себе картину: тучный мужчина 45 лет с отдышкой и «комком из нервов» в форме живота, спорт для которого — это «с друзьями за пивом посмотреть по телевизору футбол», вдруг решает похудеть. Весной навяло. Бывает. Наш герой очень серьезен в своем намерении, поэтому он покупает годовой абонемент в дорогой спорт-клуб, подписку на журнал «Здоровое питание», а также новые кроссовки и модную спортивную форму известной марки. Это в лучшем случае. Размеры бедствия могут быть глобальнее: на балконе у героя материализуется велотренажер, а под кроватью — упаковка с боксерской грушей и парой перчаток.

Знакомая картина? С оптимизационными проектами происходит то же самое, только затраты в разы

Лин — это конструктор «Лего», где составляющие части — набор принципов. А вот что вы постройте из этого конструктора — зависит исключительно от ваших фантазии и упорства

выше, а результаты еще печальнее, ибо велотренажер можно втихую от жены и друзей продать, а с ERP-системой такой фокус не удастся.

Хочу заметить, что персонально ничего против ERP-систем я не имею. Наоборот, считаю их великолепным изобретением! Беда лишь в порядке использования инструментов. Вначале принимают душ, а потом надевают новый дорогой костюм. Именно в такой последовательности, но никак не наоборот.

Рецепт №7.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЧУЖИЕ РЕЦЕПТЫ

Бережливое управление и шесть сигм, по моему глубокому убеждению, очень гибки как технологии. Из-за влияния различных моделей и методик в них стерлись четкие границы. Лин — это конструктор «Лего», где составляющие части — набор принципов. Итак, у вас есть набор частей «от производителя», к нему прилагается небольшая инструкция. А вот что вы постройте из этого конструктора — зависит исключительно от ва-

ших фантазии и упорства. Именно поэтому в каждой новой компании мы изобретаем «новую технологию», и глупо было бы копировать чью-то сложившуюся модель.

Е

¹ Гэмба, гэнти гэмбуцу (от яп. «наличный товар на местах») — обозначение подхода, характерного для японской управленческой практики кайдзен, согласно которому для полноценного понимания ситуации считается необходимым прийти на гэмба — место рабочего процесса, собрать факты и непосредственно на месте принять решение. В русскоязычной литературе обычно используются написания «гемба» и «генти генбуцу».

² ERP (англ. *Enterprise Resource Planning*, планирование ресурсов предприятия) — организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, обеспечивающего общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности. ERP-система — конкретный программный пакет, реализующий стратегию ERP.

LOEWE.

Немецкая компания **Loewe AG** известна во всем мире как **производитель элитных телевизоров**. А началось всё в **1923** году, когда **Зигмунд Лёве** открыл в **Берлине** небольшой магазин по продаже **электронных компонентов**. Вскоре один из его братьев, **Дэвид Людвиг**, основал компанию **Radiophon GmbH**, а второй брат, **Бернхард**, — компанию по выпуску **радиоприемников**. Совместный **бизнес** братьев кардинально **изменился** в **1925** году, когда известный **ученый** и **изобретатель** барон **Манфред фон Арденне** и **Зигмунд Лёве** **разработали** легендарный радиоприемник **Loewe-3-fach-Rohre**. Его оригинальная **конструкция** вызвала настоящий **бум**, а компания стала **родоначальником** двойных, тройных и комбинированных **радиоламп**. Так, поставив своей целью **внедрение инноваций**, **Loewe** начала движение к **успеху**.



ИДЕЯ

Мудрость Питера Друкера: от А до Z

Широко известный теоретик менеджмента Питер Друкер сформулировал многие концепции бизнеса, которые сейчас воспринимаются как нечто само собой разумеющееся.

Происхождение множества бизнес-терминов, вошедших в офисный сленг, от «работник интеллектуального труда» до «управление по задачам», восходит к трудам Друкера. Уже много десятков лет замученные руководители реструктурируют свою работу, опираясь на его идеи об эффективности и тайм-менеджменте. Высказывания Друкера о клиентах, маркетинге и прибыльности заслуживают того, чтобы повесить их в рамке на стене каждого офиса и тем самым напоминать лидерам бизнеса о приоритетах. Впервые столкнувшись с работами Питера Друкера, можно счесть очевидными его замечания о мотивации работников или поощрении инноваций. Но такими они кажутся только

потому, что мудрость Друкера заставила многие компании следовать его советам.

К Друкеру прислушивались генеральные директора, главы государств и крупные филантропы. Его идеи повлияли на таких корпоративных титанов, как General Electric и Toyota.

Мы составили алфавитный перечень его концепций, а также некоторых персон и мест из жизни ученого.



Ли Бьюкенен,

колонист журнала Inc.

по теме лидерства и корпоративной культуры,
редактор-основатель журнала WebMaster

A **Abandonment** Отказ

Джим Коллинз¹ срывает аплодисменты, читая лекции о списке вещей, которые нужно перестать делать. Джек Уэлч² прославился тем, что исключал из бизнесов ненужное (и General Electric была не первой и не второй компанией, которую он преобразовал). Но именно Друкер предположил: выбирать, чего не следует делать, — такое же стратегическое решение, как и обратное. Теория Друкера о «целенаправленном отказе» призывала лидеров бизнеса быстро останавливать процессы и проекты, переставшие быть полезными. «Первый шаг в политике роста — не решить, где и как расти. Первый шаг — решить, от чего отказаться. Чтобы расти, бизнес должен иметь систематическую политику по избавлению от пережитков, от устаревшего, от непродуктивного».

¹ Джеймс «Джим» Коллинз — американский бизнес-консультант, писатель, исследователь, автор известных книг «Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются», «От хорошего к великому: почему некоторые компании совершают прорыв, а другие нет».

² Джон Фрэнсис «Джек» Уэлч-младший — американский бизнесмен, с 1981 по 2001 год — генеральный директор компании General Electric. В настоящее время является советником небольшой группы CEO, входящих в рейтинг Fortune Global 500.

B **Bystander** Наблюдатель

Хотя он возвышался над миром менеджмента, как колосс, Друкер был менее притязателен, чем многие сегодняшние «мегауру». Он стал одним из первых приверженцев лидерства как служения; ценил и практиковал смирение, описывая себя как «наблюдателя», который «находится на сцене, но не участвует в действии». Даже его псевдоавтобиография «Приключения наблюдателя» отражает жизнь Друкера через призму историй людей, с которыми он был знаком, таких как Зигмунд Фрейд и Генри Люс³.

³ Генри Робинсон Люс — американский журналист и издатель, создатель всемирно известных журналов Time, Fortune, Life.

C **Customers** Заказчики

Не можете сформулировать свою миссию? Друкер свел ее к нескольким словам: цель бизнеса — создание и сохранение заказчика. «Что считает ценным заказчик?» — самый важный вопрос, который может задать себе компания. Такой поворот способствовал переориентации маркетинга с рекламы на более высокий уровень.

D **Decentralization** Децентрализация

Маленькая рыба учится быть большой в маленьком пруду. Друкер выступал за децентрализованные организации, потому что они создают «маленькие пруды», где сотрудники могут с удовлетворением наблюдать плоды своих трудов, а будущие лидеры — совершать ошибки, которые не поставят под угрозу весь бизнес. Когда Друкер излагал эту идею в середине 1940-х гг., люди с принципами «командуй и контролируй», доминировавшие тогда в корпорациях, ее не оценили. Сегодня, конечно, оставшиеся вертикально интегрированные организации повсеместно порицаются за неспособность извлекать максимум из человеческих и информационных ресурсов.

E **Effectiveness** Результативность

«Эффективность — это делать вещи правильно, — писал Друкер в книге «Эффективный руководитель». — Результативность — это делать правильные вещи». Что верно для отдельных менеджеров, верно и для организаций, зачастую безрассудно растрачивающих время и ресурсы в попытках улучшить процессы производства продуктов, которые вообще не стоит производить. Выход? См. п. «Abandonment — отказ».



Айлен МОКЬЕРИ,
консультант по издательскому делу,
автор статей для журнала Inc.
и сайтов Fortune Small Business
и CFO

КАК ПРОВЕРИТЬ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ ИДЕИ СТАРТАПА

ЗА 10 СЕКУНД

Заказчикам действительно нужно то, что вы продаете? Смогут ли они обойтись без этого? Вот простая система оценки важности вашего бизнеса.

В 1998 г. в журнале Inc. велась постоянная рубрика «Высочки», посвященная трендам в стартапах. Тогда самой актуальной сферой были услуги «корпоративных консьержей», выполняющих срочные поручения крупных компаний или их сотрудников. Мой коллега

составил описание этой зарождающейся отрасли, а я — в то время стажер — помогала ему собирать материал.

С этой целью я провела продолжительный разговор по телефону с Дженет Краус, одной из основателей бостонской фирмы Circles, занимавшейся выполнением поручений и организацией мероприятий. Со временем Circles превратилась в компанию стоимостью 60 млн долл., и в октябре 2007 г. ее приобрела фирма Sodexo¹.

Месяц спустя Дженет Краус возглавила Spire — компанию по созданию платформ для обмена социальными ресурсами, специализирующуюся на путешествиях и хобби. В 2010 г. она продала Spire компании Perfect Escapes².

Останавливаясь на этом так подробно, я хочу подчеркнуть: Краус, которая сейчас преподает в Гарвардской школе бизнеса, не из тех ученых, чьи теории не прошли испытания реальностью. Она воплощала

свои замыслы на практике, а теперь учит этому других.

Именно поэтому я с особым интересом восприняла идею Краус о простой трехуровневой системе, оценивающей идеи стартапов — как собственные, так и своих студентов.

Краус предлагает представить, чем будет стартап для потенциальных клиентов — **«кислородом»** (без которого нельзя жить), **«аспирином»** (снявающим боль) или **«украшением»** (абсолютной роскошью). Лучшие бизнес-идеи, по ее мнению, должны обладать свойствами всех трех категорий.

«Кислородом» можно называть продукты с неэластичным спросом: еду, одежду, похоронные и некоторые бытовые услуги — то, без чего люди не в состоянии обойтись. Главная изюминка: к «кислороду» также можно отнести то, что жизненно необходимо бизнесу — поскольку вашими целевыми клиентами зачастую будут именно предприятия. «Кислород» в мире B2B включает электронную почту и программное обеспечение.

«Аспирином» можно назвать продукты, облегчающие боль и устраняющие трудности (бизнесов или индивидуальных заказчиков), но для выживания они необязательны. Сюда относится, например, кофе, как ни трудно это признать. Да, нам кажется, что это «кислород», но на самом деле никто без него не умрет.

«Украшения» — продукты или услуги, которые являются исключительно роскошью, такие как десерты, кино, видеоигры или другие развлекатель-

ные и успокоительные виды деятельности. И хотя у людей иногда вырабатывается зависимость от них, они не жизненно необходимы, а их способность облегчать боль не сравнится с эффектом кофе или того же аспирина.

Возможно, вы думаете, что отнесение конкретного продукта или услуги к категории «кислорода», «аспирина» или «украшений» будет спорным вопросом? А некоторые вещи и вовсе попадут во все три категории? Так и есть. И именно это — самые лучшие идеи стартапов. Например, мобильные телефоны: они одновременно «кислород» (функции телефона и почты), «аспирин» (приложения, помогающие общаться или совершать платежи) и «украшения» (игры, музыка).

Не стоит долго спорить о том, действительно ли ваша идея стартапа относится ко всем категориям. Как считает Дженет Краус, с абсолютной точностью это может решить лишь экспертный анализ. Суть же данной системы — в быстрой оценке потенциальной потребности в новом продукте или услуге.

Если ваша идея — исключительно «украшение», ничего страшного. Многие производители видеоигр пришли к успеху. Но если вы надеетесь получить огромный венчурный капитал, возможно, разумнее будет искать идеи «кислорода» — продуктов или услуг, жизненно важных для большинства клиентов или межнациональных корпораций.

Что касается самой Дженет Краус, ей сейчас 48 лет, и ее новая фирма Peach Underneath имеет все шансы стать «кис-

лородом», «аспирином» и «украшением» одновременно. Компания, собравшая значительный венчурный капитал (владелец не пожелала назвать точную сумму), начала работу в июне. Peach Underneath производит дизайнерские линии женского белья. Поскольку нижнее белье носит подавляющее большинство потребителей, этот продукт является «кислородом». Походы по магазинам и примерка бюстгалтеров могут быть некомфортным опытом, поэтому изобретение способа обойтись без этих неудобств станет «аспирином». А в той степени, в какой любая дизайнерская одежда является роскошью, Peach Underneath представляет собой разновидность «украшения».

Однако в конечном итоге, как Дженет Краус знает из собственного опыта, все бизнес-модели должны развиваться, реагируя на рынок и предвидя его тенденции. Самое важное в использовании этой системы, отмечает она, — «быть к себе безжалостно честным». Иными словами, очень легко воодушевиться собственной идеей и «заставить себя поверить, что ваш замысел — не то, что он из себя представляет». Оценка идеи с помощью системы Краус — простой способ посмотреть на нее незащищенным взглядом.

В

¹ Межнациональная корпорация с головным офисом в Париже, специализирующаяся на организации кейтеринга (отрасль общепита, связанная с оказанием услуг на удаленных точках) и управлении предприятиями общественного питания.

² Ресурс, посвященный роскошным путешествиям.

ДЕТСКАЯ БИЗНЕС-ШКОЛА РСПП: ОТВЕТСТВЕННО И С ЛЮБОВЬЮ

Недавно в Туле состоялось знаменательное событие — был реализован пилотный проект «Детская бизнес-школа Российского союза промышленников и предпринимателей». Первый блин не вышел комом, и в следующем году полученный опыт планируется распространить на другие российские регионы.



Губернатор Тульской области Владимир Груздев и президент Бизнес-школы РСПП Евгения Шохина

В течение четырех дней в городе оружейников дети в возрасте 12–14 лет были участниками разнообразных игр по командообразованию и занимательных тренингов. Они учились управлять своим временем, проводили мозговые штурмы. Сюда можно добавить лекции, тренинги и мастер-классы, которые

проводили преподаватели, успешные российские и западные бизнесмены, выпускники Бизнес-школы РСПП и представители правительства Тульской области.

Сложно поверить, но юные предприниматели изучали основы финансовой и экономической грамотности, экономики конкурентной фирмы

и эффективное бизнес-планирование, методы повышения инвестиционной привлекательности компании, рыночную конкуренцию, механизмы налаживания успешных отношений с инвесторами, стратегии социально-экономического становления региона и многое другое. Школьники с интересом слушали актуальную информацию о формировании бюджета и разработке налоговой политики, определении инвестиционной составляющей и учились использовать полученные знания в интересах развития Тульского региона.

При чем же тут Тульская область? Просто ее губернатор Владимир Груздев охотно откликнулся на предложение президента Бизнес-школы РСПП и члена Общественной палаты Московской области Евгении Шохина о проведении пилотного проекта «Детская бизнес-школа РСПП», считая эту идею очень важной и своевременной.

В заключительный день работы школы 20 юных предпринимателей, разбившихся на пять команд, представили экспертной комиссии, в состав которой вошли Владимир Груздев, Евгения Шохина, а

также управляющий директор Управления информационных и коммуникационных технологий РСПП Сергей Мытенков и другие авторитетные специалисты, свои проекты. Все они касались повышения инвестиционной привлекательности Тульской области.

На суд экспертов были вынесены пять работ: «Культура и туризм», «Lucky raw. Бизнес-план комплекса для животных», «Бизнес-план компании Green Cow (сельское хозяйство)», «Спорткомплекс Jaguar» и «Развитие промышленности Тульской области. Бизнес-план индустриального парка». Во время защиты проектов ребята демонстрировали знания, полученные в ходе учебы.

Затем в торжественной обстановке слушатели детской Бизнес-школы РСПП получили сертификаты о прохождении обучения и ценные подарки от спонсоров — компаний

Canon, «Альпина Паблишер» и «Форвард».

Губернатор Тульской области Владимир Груздев отметил, что проект оказался интересным, и что очень хотелось бы, чтобы последующие сессии также проходили в Туле и с большим количеством участников, ведь крайне важно выявлять навыки предпринимательства еще в детстве.

Мы обратились к Евгении Шохиной с просьбой рассказать об этом пилотном проекте:

— Евгения, как появилась такая замечательная идея — создание бизнес-школы для детей?

— Осознание того, что нам необходимо работать и в «детском» формате, пришло после первого выпуска Бизнес-школы РСПП, президентом которой я являюсь. Выясни-

лось, что у взрослых предпринимателей существует целый комплекс проблем в области коммуникационного менеджмента. Часть из них можно решить еще в детстве. Мы хотим, чтобы у ребят сложилось понимание того, как формируется бюджет, как зарабатываются деньги, какие существуют меры поддержки предпринимательства, а самое главное — чтобы дети поняли, чем именно им самим было бы интересно заниматься в жизни.

— Но любую идею необходимо реализовать, найти поддержку...

— Я познакомилась с губернатором Тульской области Владимиром Груздевым, когда брала у него интервью для журнала «Бизнес России». Рассказала, чем занимается Бизнес-школа РСПП. Мы очень быстро нашли точки соприкосновения и вскоре договорились о пилот-



Лекцию по механизмам взаимодействия с иностранными инвесторами читает Роберто Д'Агостино, советник Бизнес-школы РСПП



Сертификаты получены!

ном проекте «Детская бизнес-школа РСПП».

— Будет ли у проекта развитие?

— Сейчас это была четырех-дневная бизнес-игра. Утром ребята приходили на занятия, а вечером отправлялись домой. Но уже в следующем году планируется организовать такую школу в формате лагеря, и не только на территории Тульской, но и других областей. Преподавать там будут основы финансовой и экономической грамотности, а также психологию. У нас есть год для того, чтобы проработать все вопросы, связанные с подготовкой образовательного процесса на самом высоком уровне.

— Сколько стоит участие в данной школе?

— Это социальный проект. Для того чтобы стать его участниками, ребята прошли творческий конкурс. Они писали

сочинения о своем родном крае. В настоящее время мы прорабатываем процедуру отбора детей для обучения, и, уверяю вас, он будет справедливым. В школе смогут обучаться все желающие, ведь именно желание — основа роста.

— Что оказалось самым сложным при реализации идеи?

— Важно было найти профессиональных тренеров, умеющих работать с ребятами 12 лет. Мы вышли на образовательный центр «Эласт», специалисты которого имеют более чем 15-летний опыт. Я поняла, что им можно доверить детей.

— Планируете ли вы расширять возрастные рамки для участников школы?

— Обязательно! Дети сейчас такие умные, что со следующего года у нас будет три возрастные группы: 8–10, 10–12

и 12–14 лет. В основе детской Бизнес-школы РСПП стоит задача, чтобы ребята, помимо обучения, проходили практику в разных компаниях — членах РСПП. Не обязательно, чтобы все наши ученики пошли в бизнес и стали предпринимателями. Надо заинтересовать детей и показать им, что существует много направлений деятельности.

— Что бы вы хотели сказать юным участникам проекта?

— Очень важно, чтобы каждый из них нашел для себя дело по душе. Задача нашей школы — научить заниматься им ответственно и с любовью. Необходимо учиться дружбе и общению. Я бы пожелала всем найти свой путь, а мы будем в этом помогать по мере сил.

БЕ

*Ольга Тюшевская,
специальный корреспондент
журнала Business Excellence*

LOEWE.

В лице Манфреда фон Арденне Зигмунд Лёве нашел идеального партнера для реализации своих идей. в первых приемниках применялась известная радиолампа **Loewe-Dreifachrohre**. Они имели приемлемую цену и великолепный дизайн. В 1931 году изобретатель Джон Берд продемонстрировал в Лондоне первый телевизор с механической системой передачи изображения. В это же время **Loewe спроектировала** и изготовила телевизор, работавший на электронной схеме. Это произвело настоящий фурор. С приходом к власти национал-социалистов братья Лёве были вынуждены эмигрировать из Германии. Компания сменила название на **Opta Radio AG** и продолжала свою деятельность, подчиняясь министерству авиации.

В 1943 году в ходе бомбардировок берлинская фабрика была разрушена.

Но, как показало время, это стало началом новой страницы в истории фирмы.



О
Б
Ш
Е





Отсутствие собственных средств для развития бизнеса вынуждает его представителей привлекать инвесторов. Россия здесь не является исключением. О механизмах взаимодействия с иностранными инвесторами и многом другом рассказывает Роберто Д'Агостино, советник Бизнес-школы Российского союза промышленников и предпринимателей.

Роберто Д'Агостино:

«ИНВЕСТОРУ НЕОБХОДИМЫ ДОВЕРИЕ, ПРОЗРАЧНОСТЬ И СТАБИЛЬНОСТЬ»

— Роберто, вы только что выступили с лекцией перед юными участниками детской бизнес-школы РСШП. Как вы оцениваете ее работу и самих слушателей?

— Я думаю, это прекрасная идея — на несколько дней объединить школьников, научить их начальным основам экономической грамотности и даже помочь создать свой проект. Пусть некоторые «знатоки» восприняли защиту этих про-

ектов с улыбкой, я могу сказать, что в представленных работах оказалось много интересного, и, возможно, именно эти дети скоро будут трудиться на благо своего родного региона и своей страны.

— Верно ли утверждение, что конкурентоспособность России в области привлечения прямых иностранных инвестиций оставляет желать лучшего?

— Это так. В России актуален вопрос продуктивности. Например, низкая производительность труда остается проблемой для многих инвесторов и снижает конкурентоспособность на глобальном уровне. Тем не менее, ваша страна имеет достаточно высокий потенциал. Если кратко, то для привлечения инвестиций необходима диверсификация российской экономики и ее модернизация.

— Какие факторы оказывают влияние на привлекательность региона или страны и приток инвестиций?

— Факторов, влияющих на улучшение инвестиционного климата, немало. Любой потенциальный инвестор прежде всего будет смотреть на политическую стабильность, развитость инфраструктуры — транспортной, коммуникационной и др.; уровень коррупции и бюрократии; наличие налоговых каникул и субсидий и т.д.

Принято выделять несколько мотивов, влияющих на положительное решение об осуществлении инвестиций. Это поиск новых рынков сбыта; наличие природных ресурсов; невысокие издержки, когда, по мнению компании, производство внутри инвестируемой страны будет прибыльнее, чем импорт в нее продукции. Прибыльность проекта — один из главных определяющих факторов. Хочется отметить, что иностранные инвесторы несколько не отличаются от российских. У них точно такие же принципы существования, мотивации в достижении цели и др.

— Чем привлекательна для них Россия?

— Россия — огромная страна, обладающая колоссальными возможностями. Опрос основных инвесторов, вкладывающих средства в вашу экономику, показал, что их мотивами являются: природные ресурсы, поиск новых рынков сбыта, а также низкие издержки производства. Природно-ресурсный мотив — определяющий для транснациональных нефтяных корпораций; новые

рынки сбыта привлекательны для пищевых, табачных и телекоммуникационных компаний; низкие издержки производства стали основным мотивом для автомобильной отрасли.

— Роберто, давайте немного поговорим об Италии. Вы итальянец, который много лет работает в России. Вашу страну нередко называют страной малого бизнеса. Существуют ли какие-либо перспективы сотрудничества России и Италии в данной сфере?

— Италия — один из крупнейших и надежных экономических партнеров России.

Что касается малого бизнеса, наши предприятия специализируются в таких сферах, как производство обуви, одежды, изделий из кожи, ювелирных украшений, оптики и др. Можно отметить сектор строительных и отделочных материалов, сантехоборудования, офисной и бытовой техники. Наши фирмы активно сотрудничают во многих смежных отраслях дизайна, металлообработки, машиностроения и др. Ежегодно эти предприятия приносят в казну Италии около 70 млрд евро.

— Возвращаясь к теме инвестиций, хочу спросить о том, что же могут сделать регионы для повышения своей привлекательности?

— В вашей стране многое осложняют нерешенные законодательные и административные вопросы. Излишняя зависимость от экспорта нефти говорит о том, что необходимо сформировать более

сбалансированную экономику, которая бы в долгосрочной перспективе обеспечивала устойчивый рост.

Регионам нужно сосредоточить внимание на ключевых секторах и инвесторах, особенно для малого и среднего предпринимательства. Надо создавать прозрачный инвестиционный процесс, позволяющий рассматривать до 90% поступающих заявок и информировать о результатах все заинтересованные лица.

Необходимо расширять сотрудничество в инновационной сфере, укреплять партнерство между производством и университетами; совершенствовать бизнес-образование за счет внедрения совместных с зарубежными университетами инновационных программ и, конечно, снижать уровень бюрократии и повышать эффективность законодательства и прозрачность системы регулирования предпринимательской деятельности.

Необходимо доверие к инвесторам в регионах, без чрезмерного регулирования их через инвестиционные контракты, а также маркетинговая программа и вовлечение инвесторов в процессы маркетинга. Конечно, нужно проводить регулярные встречи представителей власти и бизнеса, создавать специальные рабочие группы. Таких шагов очень много. Все они в совокупности и создают тот самый инвестиционный климат, столь необходимый для привлечения инвестиций.

Е

Ольга Тюшевская,
специальный корреспондент
журнала Business Excellence

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО БЕЗБОЛЕЗНЕННОМУ ПЕРЕХОДУ ИЗ ПОДЧИНЕННОГО В РУКОВОДИТЕЛИ

Елизавета ЕФРЕМОВА,
преподаватель-консультант
Русской Школы Управления,
психолог

Часто рядовой сотрудник, проработавший не один год наравне со своими коллегами, назначается в этом же отделе на руководящую должность. Такое положение дел может повлечь за собой ряд оправданных вопросов: как примет коллектив новое назначение; будет ли соблюдаться субординация и в какой степени; останется ли здоровой психологическая обстановка в организации.

Стоит воспользоваться определенными приемами и инструментами, чтобы при изменении взаимоотношений не снизить работоспособность ни всей команды, ни ее отдельных членов.

Новоявленный руководитель должен понимать, что могут чувствовать его коллеги и как они способны отреагировать на происходящее. Наверняка на место лидера претендовали и другие сотрудники, которые проработали в отделе дольше вас и, по их мнению, более достойны руководящего поста. Они могут считать вас недостаточно знающим специалистом и будут досадовать, если придется подчиняться младшему по возрасту коллеге.

А кто-то уже представлял себя в кресле начальника от-

дела. Узнав о вашем назначении и поняв, что придется отказаться от надежд на скорое повышение и благ, связанных с этим, он, естественно, будет злиться, ревновать, расстраиваться. Закономерно ожидать и протеста, вызванного чувством ущемленности.

Однако не стоит терять бдительность и по отношению к тем сотрудникам, которые активно выражают радость. Что лежит в основе их поведения? Искреннее сопереживание, или напускной восторг с целью манипулировать вами, или желание получить какие-то привилегии?

Последуйте предлагаемому плану действий, и ваше назначение пройдет естественно и безболезненно для всех членов коллектива.

ПОЭТАПНОЕ ВСТУПЛЕНИЕ В НОВУЮ ДОЛЖНОСТЬ

Этап 1 БЕРЕМ ПАУЗУ

После выхода приказа о вашем назначении стоит взять небольшой тайм-аут. Отправляйтесь на краткосрочные (дней 10–14) курсы повышения квалификации. За это время новость потеряет свою свежесть, а ураган эмоций стихнет. Коллектив смирится и начнет работать по новому распорядку. Вам же нужно будет просто занять свое место в уже изменившейся структуре и приступить к выполнению работы. Курсы дадут ряд преимуществ и повысят вашу значимость среди подчиненных.

Этап 2 «РИТУАЛ» ПРИХОДА НА РУКОВОДЯЩИЙ ПОСТ

В древних племенах, да и в современном мире используется своеобразная церемония «прихода в начальники». Конечно, это не венчание на царство. Однако вашему не-

посредственному руководителю на общем собрании стоило бы подробно рассказать, какие критерии легли в основу выбора претендента. И какими яркими личностными качествами обладаете именно вы как новый лидер.

Вашим подчиненным не лишне было бы узнать, какие результаты работы ожидаются от видоизмененного отдела, а также услышать поздравления в ваш адрес от руководства компании. И увидеть символическую передачу власти: ключи от кабинета, кубок, фирменную авторучку или папку — то, что принято в вашей компании.

Это мероприятие позволит коллективу понять, что назначение происходит в интересах фирмы. Немаловажным фактором является именно очное общение, а не закулисное издание приказа.

Этап 3 НОВАЯ РОЛЬ — НОВОЕ ИМЯ

После церемонии вступления на должность руководителя вам необходимо произнести ответную речь, в которой следует учесть важные моменты:

Форма обращения к вам.

Нужно озвучить название вашей новой должности и имя собственное, показывая тем самым вашу неотделимость от компании. Здесь обратите внимание на форму обращения к вам. Нелогично моментально «превращаться» из Олечки в Ольгу Васильевну. Нейтральное «Ольга» лишний раз не ранит бывших сослуживцев и не настроит против начальника.

Доверие и доброжелательность, лежащие в основе отношений «начальник–подчиненный», способны и улучшить микроклимат, и увеличить продуктивность работы

Озвучивание целей фирмы, выполнение которых зависит и от вас как назначенного руководителя. Необходимо доступно рассказать подчиненным, чего именно ждет от них компания и вы как их начальник. Поставить перед отделом ближние и дальние цели, озвучить способы поощрения в результате быстрого и качественного их выполнения. Сотрудники поймут, что это не личные амбиции нового шефа, а часть общей задачи фирмы.

Подробности вашей политики в роли руководителя.

- *Сотрудничество.* Первое ваше обращение к подчиненным обязательно должно касаться тех правил и принципов, которые вы положите в основу совместной продуктивной работы. Введение определенных ритуалов, требований, способов управления и взаимоотношений — всё следует доступно объяснить всем членам команды.

Например, на ежедневной планерке будут не только ставиться конкретные цели и задачи на текущий день, но и выслушиваться рациональные предложения каждого сотрудника. Ведь доверие и доброжелательность, лежащие в основе отношений «начальник–подчиненный», способны и улучшить микроклимат, и увеличить продуктивность работы.

- *Разделение труда.* Нужно объявить коллективу, по какому принципу будут раздаваться задачи, на основании чего составляться определенные графики (работа в смены). Естественно, что в основе любой деятельности лежит понятие посильного и справедливого труда.

- *Стимулирование и штрафы.* Напомните, что успешность отдела зависит от каждого ее члена. Дайте понять людям, что хороший труд будет вознагражден. Это касается как всей службы, так и ее отдельных сотрудников. И наоборот, некачественные результаты могут повлечь за собой взыскания.

- *Формирование команды.* Этот вопрос волнует всех работников, как только становится ясно, что назначение нового начальника «не за горами». Новость обрастает различными слухами и домыслами. Прежде всего от вас ждут внятного ответа: начнутся ли перестановки, увольнения. Если это так, ваши решения должны быть обоснованы: четко продумайте каждое свое высказывание. Или успокойте присутствующих тем, что, например, прием нового персонала пройдет за счет расширения штата, и вы уверены в профессионализме сотрудников данной компании, которую знаете изнутри.

Этап 4**ОБРАЩЕНИЕ
КОЛЛЕКТИВА К НОВОМУ
РУКОВОДИТЕЛЮ**

В конце собрания предложите сотрудникам прокомментировать ваше выступление: возможно, у кого-то появились вопросы или пожелания. Беседа не с отдельными работниками, а со всем коллективом убедит подчиненных в том, что они равны перед начальником. Официальная обстановка поможет вам в утверждении себя в новом статусе руководителя. Общественные собрания лучше проводить систематически.

Важный совет вступающему в новую должность: не показывайте своей робости или неуверенности. Здесь уместно вспомнить наставления о том, как вести себя на улице при встрече с агрессивной собакой. Нельзя обнаруживать свой страх, поворачиваться спиной, убегать, делать резкие движения. Ведь даже домашние питомцы готовы выйти из-под контроля, как только почувствуют вашу слабость, не говоря уже о людях. Общество живет по своим законам. Помните об этом. Убедите окружающих в том, что вы — умелый руководитель.

Назначением на новую должность начальство доверяет вам роль перспективного организатора и управленца. Пусть осознание этого придаст уверенности в начинаемом деле. В противном случае вы можете столкнуться с непониманием коллектива, возможно, с насмешками и даже с травлей.

Подумайте обо всем выше-сказанном и смело приступайте к работе с чувством убежденности в своей правоте, готовностью добиться наилучших результатов, с деловой позицией по отношению к своей команде.

ВЕ

Журнал Business Excellence продолжает знакомить вас с обзорами интересных и полезных интернет-ресурсов. Сегодня — обзор сайта

DOCUMENTOVED.RU (документы для ООО за 15 минут)

Кто из нас не знает, что такое бумажная волокита. От банковских операций до открытия своего дела — везде приходится заполнять и собирать какие-то бумаги. Сайт Documentoved.ru избавит от бюрократической рутины хотя бы часть граждан...

Этот сервис создан для тех, кто хочет зарегистрировать общество с ограниченной ответственностью. С помощью сайта за короткое время можно подготовить полный комплект документов для регистрации компании.

«Документовед» избавит вас от заполнения бумаг вручную, сведя количество ошибок и опечаток в них к минимуму. Кроме того, сервис выполняет еще и справочно-информационную функцию. Тут можно найти рекомендации и ответы на типовые вопросы, базы адресов и видов экономической деятельности, а также реквизиты налоговых инспекций, которые, кстати, могут определяться автоматически по указанному адресу организации.

В пакет бумаг, необходимых для регистрации фирмы и оформляемых на этом сервисе, входят заявление в налоговую службу, устав компании, протоколы или решения учредителей, а также различные квитанции, доверенности и сопроводительные письма.

После того как система подготовила все необходимые документы, они доступны для загрузки на компьютер. Открыть и при необходимости отредактировать их можно в обычном Microsoft Word.

Пока «Документовед» бесплатен, но в будущем, очевидно, за услуги, которые он оказывает, будет взиматься плата.

LOEWE.

После **1949** года компания, переименованная в **Loewe Opta AG**, вместе с фирмой **Grundig** безраздельно господствовала на рынке **радиоэлектроники ФРГ**.

В **1950** году был создан **первый кассетный магнитофон**, в состав которого входил и **проигрыватель** граммофонных пластинок. В **1961** году — **первый видеоманитофон Optacord-500**, предназначенный для домашнего использования.

Каждая последующая модель отличалась **усовершенствованием** тех или иных **функций**.

Optacord-700 был уже **цветным бытовым видеоманитофоном**.

В **1981** году Loewe представила **первый** в Европе **стереофонический телевизор**.

Так, взяв **курс** на непрерывное **развитие**, компания смогла не только **устоять под ударами** конкурентов, но и **добиться** значительных **успехов**.



РАЗВИТИЕ



Владимир Саламатов

В России действует порядка 8,5 млн компаний и индивидуальных предпринимателей. Из них экспортерами, по оценкам экспертов Российского Банка поддержки малого и среднего предпринимательства, являются менее 1%. В качестве одной из причин столь незначительного количества экспортно ориентированных бизнесов называют нехватку доступной и достоверной информации о производителях, товарах и потенциальных покупателях.

БОЛЬШЕ ЭКСПОРТЁРОВ — ХОРОШИХ И РАЗНЫХ

30 сентября 2014 года в интернет-пространстве стартовал уникальный проект, цель которого — раскрытие экспортного потенциала России. Его основой является формирование консолидированной интерактивной базы российских и иностранных производителей, их товаров и потенциальных покупателей. Проект также предоставляет отечественному бизнесу возможность стать участником

процесса формирования зон свободной торговли по всему миру.

С инициативой создания проекта выступил Центр международной торговли Москвы, не одно десятилетие оказывающий содействие в построении диалога между бизнесом и властью, расширению торговли, привлечению инвестиций и эффективных технологий. При участии Торгово-промышленной палаты Российской Федера-

ции (ТПП РФ) и поддержке Евразийской экономической комиссии (ЕЭК) эксперты ЦМТ Москвы разработали информационный интернет-портал с функциями личного кабинета и обратной связи. В качестве площадки был выбран сайт Издательского дома «Коммерсантъ» — одного из самых цитируемых интернет-СМИ в России.

«Проект ставит своей основной целью прийти до каждого

читающего человека, который интересуется вопросами международной торговли и ищет возможности продвижения своей продукции на новые рынки. Всех, кто занят сегодня предпринимательской деятельностью, активно пользуется интернетом и, исходя из этого, охват получается колоссальным», — отмечает генеральный директор ЦМТ Москвы **Владимир Саламатов**.

Основная цель проекта — развитие международной торговли через содействие малым и средним предприятиям в выходе на внешние рынки. Российские МСП производят уникальные, интересные, самобытные товары, о которых знает лишь малая часть их потенциальных покупателей и партнеров.

«Когда мы говорим об экспортном потенциале, мы должны учитывать не только тех людей, которые могут себе позволить участие в крупных мероприятиях. Именно поэтому была выбрана совершенно другая схема работы», — подчеркивает **Владимир Саламатов**.

Участие в проекте обеспечит бизнес не только современной и удобной платформой для поиска торговых партнеров за рубежом и возможностью открыто заявить о своей заинтересованности в развитии торговых отношений с каким-либо определенным государством, но и возможностью заявить о существующих барьерах.

В настоящее время на первый план выходит нетарифное регулирование, т.е. техническое регулирование, лицензирование и другие скрытые ограничения свободной торговли,

сути которых бизнес зачастую не понимает. На сайте создан специальный раздел, где в доступной форме изложена суть ограничений, они классифицированы и аргументированы. Теперь предприниматель, приходя в Евразийскую комиссию и в Минэкономразвития, сможет не просто ссылаться на ограничение поставок в общем, а объяснить, каким образом он дискриминируется.

Авторы проекта намерены также разъяснить широкой аудитории бизнес-сообщества, почему и как ведутся переговоры о создании зон свободной торговли в ЕЭК, на каких стадиях они находятся. Российская Федерация является участником переговорного процесса по заключению соглашения о зоне свободной торговли (ЗСТ) между государствами-участниками Таможенного союза и Социалистической республикой Вьетнам, актуален вопрос о создании ЗСТ стран Таможенного союза с Индией, приступила к изучению перспектив создания ЗСТ совместная комиссия стран Таможенного союза и Израиля.

Прямое назначение «Экспортного потенциала России» — налаживание обратной связи с теми, кто заинтересован в углублении и развитии взаимной торговли, и оценка экспортного интереса стран — потенциальных участников интеграционных объединений с членами Таможенного союза. Проект позволит аккумулировать информацию об экспортных намерениях российских компаний. Таким образом, интересы малых и средних предприятий

могут быть учтены при принятии решений об улучшении доступа на рынки тех или иных стран.

Для наибольшей эффективности Центр международной торговли Москвы планирует подключить к проекту сеть ЦМТ, которые входят в Ассоциацию центров международной торговли и представляют более 750 тыс. компаний в более чем 100 странах мира.

Важно, что для столь широкомасштабного проекта разработан простой, интуитивно понятный интерфейс — карта мира, с четкой градацией стран, на которой отражена вся необходимая информация об их рынках. Сделав выбор, можно оставить информацию о своем товаре, что позволит потенциальному клиенту в другой стране оценить ваши возможности. Для облегчения навигации по portalу разработана удобная система поиска по опорным словам и кодам ТНВЭД, статистические данные и аналитика приводятся в формате инфографики, наглядно и доступно излагающей большой объем сложной и порой запутанной для неспециалиста информации.

«Я уверен, что достигаться до тех бизнесменов, которых мы не видим на привычных площадках, является задачей первоочередной важности», — подводит итоги генеральный директор ЦМТ.

«БОШ АВТО СЕРВИС» В РОССИИ:



Компания BOSCH известна в мире не только как один из лидеров по производству современной бытовой техники, но и как крупнейший производитель запчастей. Важным каналом сбыта является сеть из более чем 12 тыс. автосервисов-франчайзи в 140 странах мира. Количество станций в нашей стране превысило три сотни.

Станции технического обслуживания (СТО) «Бош Авто Сервис» расположены от Калининграда до Красноярск. Работая по принципу франчайзинга, предприниматели либо открывают СТО с нуля, либо адаптируют уже действующие станции под строгие требования компании BOSCH.

Российская сеть автосервисов BOSCH развивается благода-

ря ставке на обслуживание автомобилей, снятых с гарантии, число которых растет. Объясняется это тем, что, несмотря на быстрое обновление российского автомобильного парка, свои машины россияне эксплуатируют всё же дольше, чем на Западе.

Рене Шлегель, председатель наблюдательного совета ООО «Роберт Бош» (Москва),

полномочный представитель группы BOSCH в России, Украине, Беларуси и Казахстане, говорит, что «количество постгарантийных автомобилей будет расти еще долго. Это отличный, длительный и прибыльный период для компании».

Недавно в г. Лодейное Поле Ленинградской области был открыт трехсотый российский «Бош Авто Сервис». BOSCH по

КУДА ПОЙТИ ПОСЛЕ ГАРАНТИИ

праву считает этот своеобразный «юбилей» прекрасной демонстрацией успеха своей сервисной концепции, которая основана на широкомасштабной поддержке.

По словам учредителя лодейнопольской 300-й станции BOSCH **Виктора Щетникова**, «сотрудничество с этой корпорацией дает хорошие конкурентные преимущества. Персонал бесплатно обучается в специализированных центрах. Отлаженные в ходе многолетней практики европейские принципы и стандарты ведения автобизнеса прекрасно зарекомендовали себя в России. Автосервис Лодейного Поля предлагает клиентам все необходимые услуги по ремонту и обслуживанию автомобилей».

Трехсотая СТО BOSCH является хорошим примером того, что сервисные центры открываются и в крупных, и в небольших городах. Кстати, в Ленинградской области такие станции успешно работают в Волхове, Киришах, Выборге и др. Как говорит Виктор Щетников, представители автопарков многих администраций, скорой медицинской помощи, отделений полиции предпочитают обращаться к специалистам сетевых авторизованных сервисов.

Открытие «юбилейного» автосервиса BOSCH в нашей стране стало для самой компании символической вехой, не только подводящей итог большой работы, но и открывающей перспективы развития. То, что 300 предпринимателей в России уже оценили по достоинству преимущества сети

BOSCH, можно расценивать как начало превращения этого трехзначного числа в четырехзначное.

Кстати, в Санкт-Петербурге находится и один из первых российских автосервисов BOSCH — ООО «НПП Ин-марк Двигатель», имеющее официальный статус Bosch Diesel Service и Bosch Electric Injector Service, и работающее с 1991 года как фирма по ремонту дизельных двигателей и то-

пливной аппаратуры для автомобилей. Ее генеральный директор и учредитель **Геннадий Кузнецов**, говоря о высокой квалификации специалистов сервиса, отмечает, что в штате работают четыре кандидата технических наук, а большинство сотрудников имеют высшее образование. Участие в обучении и повышении квалификации позволяет им не просто быть в курсе последних разработок топливной

Компания BOSCH была основана в Штутгарте в 1886 г. Робертом Бошем (1861–1942) как «Мастерская точной механики и электротехники». Особая структура собственности Robert Bosch GmbH гарантирует Группе компаний BOSCH предпринимательскую свободу, что позволяет осуществлять долгосрочное планирование и использовать значительную долю средств для инвестирования, обеспечивая ей надежное будущее.

Группа компаний BOSCH является ведущим мировым поставщиком технологий и услуг. В 2013 году около 281 тыс. сотрудников обеспечили продажи на сумму 46,1 млрд евро.

Деятельность группы компаний BOSCH ведется по четырем основным бизнес-направлениям: автомобильные технологии, промышленные технологии, потребительские товары, строительные технологии и энергетика.

В Группу компаний BOSCH входят Robert Bosch GmbH и более 360 дочерних предприятий и региональных компаний приблизительно в 50 странах. Вместе с партнерами в сфере продаж и обслуживания компания BOSCH представлена почти в 150 странах.

В 2013 г. BOSCH инвестировала около четырех с половиной млрд евро в разработки и исследования и подала заявки на получение около пяти тыс. патентов по всему миру, что составляет примерно 20 патентов в день.

Бош Авто Сервис



аппаратуры, но и отвечать требованиям самых взыскательных клиентов. Эта фирма не раз занимала первое место среди автосервисов BOSCH России и Беларуси.

Осенью прошлого года BOSCH запустила новый проект, уникальный для России. Им стала программа лояльности для СТО и торговых точек Bosch extra. Цель инициативы — выстраивание долгосрочных отношений между компанией и предприятиями розничной торговли.

Для того чтобы стать участником программы, необходимо просто зарегистрировать на сайте Bosch extra свой аккаунт и предоставить необходимую документацию. После регистрации участникам, покупающим запасные части BOSCH у официальных дилеров, начисля-

ются баллы. С их количеством можно в любой момент ознакомиться в «личном кабинете» на сайте программы лояльности.

Накопленные баллы обмениваются на всевозможные подарки: инструменты для СТО, бытовая или мультимедийная техника и многое другое — всего более 50 наименований. Участниками программы Bosch extra могут стать СТО либо розничные торговые точки.

Компания BOSCH не предъявляет требований относительно объемов закупок. Баллы здесь присуждаются за каждое приобретение, и каждый партнер компании самостоятельно выбирает подходящий темп работы, а полученные подарки используют по своему усмотрению.

Несколько последних лет аналогичный проект успешно дей-

ствует во многих европейских странах. Вскоре к действующей программе лояльности присоединится и концерн ZF — всемирно известный поставщик автокомплектующих. Объединенная программа под названием eXtra будет включать бонусы за покупку автозапчастей BOSCH, ZF – SACHS и LEMFÖRDER. Обновленная программа была представлена на осенней выставке «MIMS powered by Automechanika Moscow 2014».

Руководитель группы развития сети «Бош Авто Сервис» в России **Николай Янковский** считает, что «развитие компании будет проходить в выстраивании взаимовыгодных и долгосрочных отношений с партнерами, которые принесут максимальную прибыль для всех сторон».

LOEWE.

Созданный в **1987** году телевизор **Art 1** считается **классикой** среди разработок. Это был первый телевизор с полностью **цифровой технологией**. В **1993** году компания внедрила в свои изделия **энергосберегающий блок** питания с режимом ожидания **Stand-by**. В **1995** году миру был представлен **экологически чистый** телевизор **CS 1**, в котором учитывались все аспекты **охраны окружающей среды**. В **2000** году благодаря **интернету** у телевизоров появились новые **возможности**, например **получение** дополнительной **видеоинформации** в режиме реального времени или программы на **выбор**. В **2002** году мир увидел **элитный плазменный** телевизор. Каждая **последующая модель** компании **совершеннее** предыдущей, ведь **стремление к совершенству** — одна из основных **целей Loewe**.



УСПЕХ

• идея • дело • развитие • **успех** •

Автор проекта
Алексей Анискин



ПЕРВАЯ
ВСЕРОССИЙСКАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ

ВнутриКорпоративные Войны

Управляй! Или будут управлять тобой!

ДЛЯ КОГО:

- владельцев и генеральных директоров крупного, среднего и малого бизнеса;
- бизнес-тренеров;
- руководителей/менеджеров HR-отделов.

РЕЗУЛЬТАТАМИ СТАНУТ:

- лучшие практики и действенные технологии управления персоналом;
- результативные кейсы российских и зарубежных компаний;
- деловые контакты и общение с ведущими бизнес-тренерами и руководителями российских компаний, лучшими специалистами HR, менеджмента и маркетинга;
- сертификат участника от Всероссийской организации качества, Торгово-промышленной палаты РФ, Школы тренинга Натальи Самоукиной и Excellence Business Club.

ТОП-СПИКЕР КОНФЕРЕНЦИИ



НАТАЛЬЯ САМОУКИНА

Входит в «Золотую десятку» бизнес-тренеров России, автор 29 бестселлеров по управлению персоналом, консультант крупнейших компаний России

реклама

Подробности о дате и месте проведения вы можете узнать по тел.: 8 (495) 988 0689, e-mail: market@mirq.ru.

УСПЕЙТЕ ПОПАСТЬ В ЧИСЛО УЧАСТНИКОВ КОНФЕРЕНЦИИ! КОЛИЧЕСТВО МЕСТ ОГРАНИЧЕНО!

ВАШИ ПРОБЛЕМЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ БУДУТ РЕШЕНЫ!



excellence in details

« *Перед прошлым — склони голову,
перед будущим — засучи рукава* »

*Генри Луис Менкен,
американский журналист и эссеист*

86

Уже второй год подряд столица Франции лидирует в конкурсе лучших студенческих городов мира. И хотя парижская жизнь всегда отличалась дороговизной, это компенсируется сравнительно низкой стоимостью обучения, высоким качеством жизни и ярким, динамичным студенческим сообществом. Париж набрал особенно много баллов в категории «Активность работодателей»: выпускники местных вузов весьма востребованы и местными, и международными нанимателями.

92

Основателей Выксунских металлургических заводов и самого города Выксы братьев Баташёвых еще при жизни называли Мономахами. Они смогли создать мощную металлургическую промышленность в европейской части России, превратив лесной Приокский регион в «новый Урал». За 20 лет, без поддержки влиятельных покровителей и дотаций государства, Баташёвы в муромской глуши создали комплекс из 14 заводов.

98

Предлагаем вашему вниманию обзор наиболее актуальных материалов по тематике делового совершенства, опубликованных в зарубежных бизнес-изданиях.



СПЕЦПРОЕКТ

ЛУЧШИЕ ГОРОДА МИРА ДЛЯ СТУДЕНТОВ

TOP 10
STUDENT CITIES-2014

ПАРИЖ

Уже второй год подряд столица Франции лидирует в конкурсе лучших студенческих городов мира: здесь расположено 17 университетов, включенных в рейтинг QS (всего на один меньше, чем в Лондоне). И хотя парижская жизнь всегда отличалась дороговизной, для молодых людей со всего мира это компенсируется сравнительно низкой стоимостью обучения, высоким качеством жизни и ярким, динамичным студенческим сообществом.

Париж набрал особенно много баллов в категории «Активность работодателей»: выпускники местных вузов весьма востребованы и местными, и международными нанимателями.

Париж — настоящий «город огней», что бы ни пытались противопоставить этому Лас-Вегас и Йоханнесбург. Это один из самых посещаемых городов мира, который многие считают самым красивым. История, архитектура, мода — богатство парижской истории и культуры проявляется во всех сферах. Здесь жили величайшие философы прошлого и настоящего, такие как Сартр и Фуко; великие писатели — Руссо и Дюма, и не только; первопроходцы современной мысли — например, писательница-феминистка Элен Сиксу, деконструктивист Жак Деррида... Словом, Париж неизменно сохраняет статус интеллектуального центра.

ОБРАЗОВАНИЕ

Основанный в XII веке Парижский университет долгое время был выдающимся учебным заведением. В 1970 г. он разделился на 13 специализированных университетов, которые теперь разбросаны по всему городу — и каждый из них является одним из ведущих вузов мира.

Лучшим университетом в стране и 28-м в мире признана **Высшая нормальная школа (École Normale Supérieure Paris, ENS Paris)**, расположенная в старинном Латинском квартале в центре города, в нескольких минутах ходьбы от Собора Парижской Богоматери и Люксембургского сада — второго по величине общественного парка в Париже. Кроме того, жилой кампус ENS — единственный в центре столицы (еще два кампуса разместились в пригородах). Институт уделяет особое внимание науч-

ным исследованиям и считается одним из самых престижных вузов Франции. Для поступления в него необходимо по окончании лицея несколько лет проучиться в специальных подготовительных классах, а затем пройти строгий конкурсный отбор. Особенно славятся факультеты гуманитарных и естественных наук. Среди вы-

пускников ENS — 12 лауреатов Нобелевской премии и восемь лауреатов Медали Филдса (самой желанной награды для математиков).

Политехническая школа (École Polytechnique ParisTech) занимает 41 место в мире; она участвовала в основании группы аффилированных колледжей ParisTech, специализирую-





Политехническая школа.
Историческое здание

щихся на естественных науках и бизнес-предметах. Политехническая школа входит в топ-50 лучших университетов мира по инженерным и технологическим наукам. Ее кампус, расположенный в 30 км от Парижа, вмещает более 4600 студентов

и преподавателей и предлагает широчайшее разнообразие спортивных площадок на любой вкус.

Университет Пьера и Марии Кюри (UPMC) — одно из крупнейших европейских учебных заведений по естественным и

медицинским наукам, насчитывающее более 125 лабораторий. Здесь обучается более 31 тыс. студентов, в том числе шесть тыс. из других стран, и работает 10 тыс. преподавателей и около 6000 преподавателей-исследователей. Университет имеет 18 кампусов в различных регионах Франции, но его центральный кампус расположен все в том же Латинском квартале, возле реки Сены и Национального музея естественной истории.

Среди других выдающихся вузов французской столицы — **Université Paris-Sud 11**, славящийся междисциплинарными курсами; **Université Paris-Sorbonne (Paris IV)**, унаследовавший гуманитарный, лингвистический и искусствоведческий факультеты от старинного Парижского университета (216 место в мире, 32-е — по искусствам и гуманитарным наукам); **Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne**



Политехническая школа. Новый кампус.

(225 место в мире, 54-е — по социальным наукам) — один из крупнейших университетов Франции с 40 тыс. студентов на более чем 14 факультетах; **Université Paris Descartes** (274 место в мире, 57-е — по медицинским и биологическим наукам) — единственный университет в регионе Иль-де-Франс, где преподаются медицина, фармацевтика и стоматология; **École des Ponts ParisTech**, который славится духом изобретательства и инноваций, уделяя особое внимание инженерингу, менеджменту, экономике, транспорту, градостроительству и экологии.

КУЛЬТУРА

Париж — настоящая сокровищница мирового искусства и архитектуры. Здесь расположены всемирно известные Лувр (самый посещаемый музей мира с богатейшими коллекциями европейского и древнего искусства), музей д'Орсе (посвященный французскому искусству XIX в.), центр Жоржа Помпиду (музей современного международного искусства), новый Музей на набережной Бранли, представляющий культуру Северной и Южной Америки, Африки, Азии и Океании, и множество других выдающихся музеев и галерей.

В городе можно полюбоваться шедеврами готической архитектуры, самые известные из которых — Собор Нотр-Дам де Пари (XII век) и часовня Сент-Шапель (XIII век). Эйфелева башня, Базилика Сакре-кёр, Дворец инвалидов тоже давно стали символами столицы Франции.

Париж — глобальный центр моды, известный стилем «от кутюр», шикарными бутиками и проводимой два раза в год Парижской неделей моды. Славится он и «высокой кухней», привлекающей множество шеф-поваров со всего мира.

Несмотря на развитую высокотехнологичную промышленность, в 2009 г. Париж занял

второе место в Европейском индексе зеленых городов благодаря наличию 421 муниципального парка и сада, в сумме занимающих более трех тыс. гектаров. Два самых старинных и известных — Сад Тюильри и Люксембургский сад. Впоследствии к ним добавились Булонский лес, Венсенский лес, парки Монсури и Бют-Шомон, распо-



Университет
Пьера и Мари Кюри



Университет
Пьера и Мари Кюри. Атриум



Квартал Ла Дефанс

ложенные на севере, юге, западе и востоке города. После 1977 г. в Париже было создано еще более 166 парков, самый новый из которых — Променада на берегу Сены с великолепными плавающими садами и видом на достопримечательности столицы.

РАБОТОДАТЕЛИ

Париж может похвастаться одним из самых высоких ВВП в мире — в 2011 г. этот показатель достиг 607 млрд евро (845 млрд долл.), благодаря чему город вышел на третье место в мире после Токио и Нью-Йорка. В Париже расположены головные офисы 30 компаний из списка Fortune Global 500, распределенные по нескольким деловым кварталам, в частности, в Ля Дефансе — крупнейшем специализированном бизнес-районе Европы.

Экономическая активность города с течением времени постепенно смещалась в сторону сферы услуг с высокой долей добавленной ценности (финансы, IT-услуги и т.д.) и высоко-

технологичного производства (электроника, оптика, авиакосмическая отрасль и т.д.). В этих областях Париж до сих пор сохраняет лидирующие позиции в европейской промышленности. Судя по переписи 1999 г., из пяти с лишним млн работающих в парижской метрополии 16,5% задействованы в бизнес-услугах, 13% — в коммерческой области (розничная и оптовая торговля), 12% — на производстве. В промышленном секторе больше всего людей работает в сфере электроники, в печатно-издательском деле, туризме.

ЦЕНЫ

Средняя стоимость обучения в парижском вузе составляет 2300 долл., что довольно дешево по сравнению с другими лидерами рейтинга студенческих городов. При этом Париж занимает 20 место в рейтинге качества жизни и 27-е — в рейтинге стоимости жизни Mercer. За бигмак во французской столице придется заплатить 4,34 долл., за iPad — 688,49 долл. Ко-

нечно, следует также учесть высокие цены на аренду жилья; да и студентам, желающим в полной мере вкушать всех радостей парижской жизни, в любом случае придется запастись более значительными средствами.

Париж, на протяжении многих веков игравший ключевую роль в литературных, художественных и политических движениях, до сих пор остается центром французской экономики и культуры. Студенты за сравнительно невысокую цену получают здесь доступ к ведущим научным учреждениям мира с небольшими классами и интенсивным обучением, а впоследствии могут побороться за место в одной из глобальных мегакорпораций. Париж часто лидирует в рейтингах самых приятных для жизни городов Европы и, должно быть, на иностранных студентов и многочисленных туристов большее всего действует невероятное притяжение этого уникального города.

Austrian
We fly for your smile.



130 направлений, одна цель — ваша улыбка.

Насладитесь австрийским гостеприимством, изысканной кухней и комфортом на борту самолетов Austrian Airlines на пути к 130 направлениям по всему миру.



Реклама

A STAR ALLIANCE MEMBER



www.austrian.com

Накопите мили с Miles & More. Бронирование авиабилетов и информация по тел. 8 (495) 995 0 995, на сайте www.austrian.com и в Вашем туристическом агентстве.



Андрей и Иван
Баташевы

МОНОМАХИ ИЗ ВЫКСЫ

Основателей Выксунских металлургических заводов и самого города Выксы братьев Андрея и Ивана Баташёвых еще при жизни называли Мономахами. Они смогли создать мощную металлургическую промышленность в европейской части России, превратив лесной Приокский регион в «новый Урал». За 20 лет, без поддержки влиятельных покровителей и дотаций государства, Баташёвы в муромской глуши создали комплекс из 14 заводов. Братья вошли в историю отечественного предпринимательства как пример не только выдающихся организаторов, но и филантропов.

ОТ КУЗНЕЦА ДО ВЛАДЕЛЬЦА ЗАВОДОВ

Центром металлургической империи предпринимчивых братьев стало небольшое село Выкса, основанное на границе Владимирской и Нижегородской губерний в 1766 году. Предприятия Баташёвых с первых лет своего существования составляли серьезную конкуренцию уральским заводам в литье пушек для нужд Черноморского флота. И сегодня, по прошествии почти 250 лет, они остаются лидерами отрасли и главным российским металлургическим брендом.

Первопроходцы

По преданию, род Баташёвых берет свое начало от Ивана Тимофеевича — «тульский оружейный слободы кузнеца». В 1700 году он был управляющим у знаменитого промышленника Никиты Демидова на строительстве липецких чугуноплавильных предприятий, а затем стал скупать земли в окрестностях Тулы для собственных «железных» заводов.

Основано их было немало. Первое — в 1716 году в Старом городище, вскоре поблизости появилось второе. К 1720 году на баташёвских заводах «сделали железа 3026 пудов». Затем построили Медынский завод, который по своей производительности мало чем уступал тульским. По завещанию Баташёва тульские предприятия были отказаны его супруге Акулине Ивановне и младшему сыну Родиону, а Медынский завод — старшему сыну Александру, который довел его до полного разорения. По смерти Александра его вдова отписала завод Родиону, и всё снова соединилось в одних руках.

Потом предприятия перешли в руки сыновей Родиона — Андрея и Ивана. Имущество, доставшееся братьям, заключалось в небольшом капитале и тульских заводах. В течение первых шести лет самостоятельной работы старший, Андрей, сделал девять заявок на строительство новых предприятий. Во Владимирской



Герб рода Баташёвых

губернии, где обнаружили руду, было основано два из них. В строительстве последнего самое деятельное участие принимал и младший, Иван. Так началась совместная деятельность братьев.

Вначале они приобретали у помещиков земли и крестьян, чтобы, отдав недвижимость под залог, расширить оборотный капитал, а путем перевода крестьян на действующие заводы увеличить число рабочих рук.

Идея оказалась удачной: производство на двух новых заводах с 1762 по 1764 год утроилось и достигло 122 885 пудов чугуна. В это

время Баташёвы сбывали железо «в заморский отпуск», а для проведения торговых операций держали в Москве специальных поверенных.

РОЖДЕНИЕ ВЫКСЫ

1766 год был ознаменован постройкой в Нижегородской губернии двух новых заводов — Велетменского и Выксунского, который уже в первый год работы дал 4783 пуда чугуна. В 1770 году братья приобрели у Даниловой (урожденной Демидовой) два завода — Верхотурецкий и Сементинский.

Правительство России в те годы сильно нуждалось в вооружении и боеприпасах: пушках, ядрах и бомбах. Оно обратилось к Баташёвым с запросом о возможности их изготовления. Братья-заводчики не пользовались никакими субсидиями и не были связаны обязательствами

Выксунский металлургический завод





Кабинет братьев Баташевых



перед правительством. Опасаясь получить от них отказ, Адмиралтейств-коллегия (высший орган управления военно-морскими делами в России в 1718 — 1802 гг.) предложила выгодные условия: кроме уплаты расходов на производство, выдавать награды в 10%, а за некоторые подряды — и в 20% от затраченного капитала. От такого предложения было невозможно отказаться. В 1770 году Баташёвы выполнили подряд раньше назначенного срока, доставив в Адмиралтейств-коллегию 154 пушки, не считая бомб и ядер.

За такую усердную работу весь род Баташёвых, начиная с 1770 года, был освобождён от подушного налога, а сами братья удостоены чина титулярных советников. Успешные заводчики получили разрешение на «строительство особой фабрики с плавильными в ней печами» для тщательной обработки чугуна и продолжили разведку земных недр. В 1772 году они построили Илевский завод в 70 верстах от Выксы. Интересно, что

Берг-коллегия (орган по руководству горнорудной промышленностью России, действовала с перерывами с 1719 по 1807 гг.), «сочла необходимым новый завод от платежа десятины впредь на 10 лет уволить».

В 1773 году Баташёвы обратились в Берг-коллегию с просьбой разрешить им постройку еще одного предприятия на реке Железнице в шести верстах от Выксы. Предполагалось, что на Железницком заводе будет «высверливание и точение отлитых на Выксунском заводе во флот пушек и военных орудий». Одновременно с этим предприятием были построены и приобретены другие.

В конце 70-х годов XVIII столетия братья обзаводятся собственными судами, на которых доставляют якоря и пушки для строительства Архангельского порта. В 1783 году в верховье реки Унжи был построен Верхонженский завод — последнее совместное детище братьев.

В том же году по высочайшему повелению весь род Баташёвых был вос-

становлен в дворянском достоинстве. Такой указ, как бы сказали сегодня, реабилитировал репрессированный при Иване Грозном древний род, имевший в предках кавказских ханов и русских князей. Баташёвы получили фамильный герб с бегущим единорогом, а в конце того же года разделили между собой всё имущество.

НЕ СОШЛИСЬ ХАРАКТЕРАМИ

Владения братьев различались не только именами хозяев, но и стратегией экономического развития. Заводы старшего, Андрея, продолжали выпуск традиционного полосового железа, спрос на которое постепенно снижался. Иван пошёл по другому пути, продолжив успешную работу по строительству новых железоделательных заводов: Снаведский на реке Снаведи, что недалеко от Выксы, Сынткульский в Рязанской губернии, Верхнежелезницкий...

С 1800 по 1821 г. производство на предприятиях

Первопроходцы

Ивана Баташёва изменило характер. Если раньше все усилия были направлены на увеличение числа заводов, то теперь владелец стремился внести в работу как можно больше новшеств. Количество выплавляемого чугуна существенно снизилось, а заводы стали фабриками по производству различных железных изделий, преимущественно первой необходимости. Снаведский завод стал отливать чугунную посуду, на Велетменском начали выделывать косы, проволоку и гвозди. На Выксунском с 1802 года приступили к производству железной посуды, затем дополнительно открыли мастерские для ручной обделки кос.

На Выксунском заводе в 1815 году собственные механики построили паровую машину в 12 лошадиных сил для приведения в движение доменных мехов. А еще на знаменитых заводах производили такие безделицы, как «жук» (приспособление для снятия сапог) или украшения для письменных столов. Это были популярные фигурки вздыбленных лошадей или пресс-папье в виде дамской ножки. Баташёвское литье стало заметной частью российского быта.

На заводах братьев Баташёвых русские мастера сделали немало изобретений и усовершенствований, которые и позволили предприятиям занять одно из ведущих мест в мире по качеству продукции: паро-

вые машины, литая сталь, ножницы для резки чугуна и т.д. В 1750 году Андрей Баташёв усовершенствовал чугунолитейное дело: ввел в металлургию опрокидывающуюся печь, которую позже на Западе предложил Реомюр. Историк химии профессор В.В. Челинцев называл Андрея Баташёва «одним из первых российских химиков» и ставил его в один ряд с Иваном Ползуновым.

В 1875 году на заводе Мануила Баташёва (внука Андрея) построили регенеративную пудлинговую печь с двумя рабочими пространствами — наиболее совершенную для того времени. В этой печи топливо уже не соприкасалось с чугуном, подлежа-

щим переработке. Вместо дефицитного древесного угля, необходимого по технологии, теперь можно было обходиться каменным. К тому же пудлинговые печи были намного производительней своих предшественниц. Наконец, в результате пудлингования получалось сварочное железо (или сварочная сталь) с отличными свойствами.

Близость Баташёвских заводов к центральным учреждениям власти, а следовательно, возможность контроля с их стороны, а также отсутствие особого покровительства исключали возможность для братьев-заводчиков приобрести то значение, которое имели Демидовы на Урале.

В памяти народа сохранилось много сказочных, а порой и ужасных эпизодов из жизни дворян-кузнецов. Говорили, например, что Гусевский завод при Андрее Родионовиче был изрыт подземными ходами, где в одном из помещений непрерывно чеканили государственные монеты. По преданию, когда прибыли правительственные агенты, чтобы проверить слухи о «подпольном монетном дворе», заводчик похоронил живьем работников подземелья, отдав приказ засыпать все входы и выходы. Но какие выдающиеся личности на Руси не были окружены тайнами и слухами?

Что касается Ивана Родионовича, то, помимо вы-



Художественное литьё из чугуна

дающего ума, энергии и трудолюбия, ему приписывали исключительную доброту, уважение к человеческой личности и редкое умение согласовывать свои интересы с нуждами общества. Он строил больницы и церкви, своими заботами о бедных снискал большую известность. В 1818 году 86-летний Иван Родионович приступил к разработке и выпуску машин для полотняного и суконного производства и открыл в Выксе полотняную и суконную фабрику. Целью такой инициативы было улучшить социальное положение городских и заводских вдов и сирот, дав им возможность заработать на жизнь.

БАТАШЁВЫ И ПУШКИН

Судьба рода Баташёвых мистическим образом перепелась с судьбой великого русского поэта.

Ранее мы уже писали о поставке баташёвскими предприятиями в 1770 году «пушек да бомб и ядер без счету». На «госприемке» несколько пушек разорвало. Военпред, заметивший это, вскоре исчез, а из Петербурга прислали другого. Пушки рваться перестали. Говорят, что новым государевым приемщиком был пушкинский предок, флотский офицер Осип Абрамович Ганнибал.

В конце октября 1836 года сам Александр Сергеевич, обремененный семьей и долгами, замученный ин-

На заводах Баташёвых были изготовлены фигуры для московской Триумфальной арки



тригами света и суетой, живший доходами от своих литературных трудов и находящийся в сложных финансовых обстоятельствах, писал своему отцу: «Я был вынужден покинуть дом Баташёва, управляющий которого оказался негодяем».

Владельцем этого дома, славившегося своими именитыми жильцами, был Сила Андреевич Баташёв, полковник лейб-гвардии гусарского полка в отставке и внук Андрея Родионовича. Перед Пушкиным в его доме жил видный государственный деятель князь Петр Андреевич Вяземский, который, получив назначение за границу, предложил занять ему, своему лицейскому другу, освобожденную площадь.

Ранее, в 1830 году, Александр Пушкин посещал имение своего тестя Гончарова в Медынском уезде Калужской губернии. Баташёвы и Гончаровы не могли не знать друга друга. За сто лет до этого прадед Наталья Николаевна при-

обрел полотняный завод на реке Суходрев, а через 10 лет на другом притоке Оки, Жиздре, полотняную мануфактуру построил Иван Кириллович Баташёв. Рассказы об истории его древнего рода дошли и до Пушкина.

Выксунские краеведы считают, что повесть «Дубровский» навеяна жуткими легендами о Баташёвых, которые поэт слышал от своего деда Осипа Ганнибала. Именно во владениях братьев во времена Пугачева была старая усадьба Дубровка, где во времена смуты наводила страх шайка беглых рабочих с баташёвских заводов во главе с бедным дворянином Петром Ивановичем Рошциным, ставшим жертвой разбойных козней.

Историки говорят, что описание характера Троекурова, его образа жизни и медвежьих забав делает его очень похожим на Андрея Родионовича Баташёва. К тому же фамилия Троекуров в этих местах

Первопроходцы

известная. Жил здесь при Иване Грозном такой князь-воевода. Насыщены тут были и о магнатах, которые тайно промышляли разбоем. Пушкинское Арбатово созвучно реальному Ардатову. По всему тексту «Дубровского» рассыпаны баташёвские имена-отчества: Егоровна, Анна Саввишна, Иван Андреевич...

Пушкин перебрался в парадный первый этаж баташёвского дома, за который нужно было платить намного больше, чем прежде. Денег у поэта не было, и он, найдя в Санкт-Петербурге на набережной Мойки квартиру подешевле, вскоре переехал с семьей туда. Что касается Силы Андреевича, тот был озабочен ухудшающимися заводскими делами и раздорами родни. Он похоронил одного за другим трех детей, да и собственное его здоровье очень быстро ухудшалось. Лейб-гвардии гусар всего лишь на полтора года пережил великого поэта.

ВРЕМЕННОЕ ЗАБВЕНИЕ

После смерти Баташёвых их «империя» стала приходить в упадок. Андрей Баташёв был женат три раза, что само по себе предполагало длительную тяжбу за наследство. Сначала владельцем заводов стал его сын от первого брака, тоже Андрей. Он добился того, что суд признал последующие браки отца недействи-

тельными, и даже отправил своего сводного брата в солдаты. Впрочем, тому удалось отсудить свои права и часть наследства, но за заводами ввиду плохого управления уже числился долг в 3,6 млн рублей.

Богатейшие предприятия Ивана Родионовича Баташёва за полвека были пущены потомками на ветер. Для того чтобы расплатиться с долгами, горенаследники подписали с англичанином Августом Хобартом контракт о передаче части заводов английской казне за 25 тыс. рублей в год (сумма даже по тем временам смехотворная). В 80-е годы XIX столетия Выксунский завод по частям продали баварцу Антону Лессингу. Это привело к подъему производства. Продукция предприятия в 1911 году получила гран-при Всемирной выставки в Турине. Московскую усадьбу Баташёвых на Таганке продали в российскую казну, и в их дворце была устроена больница для бедных, с покоями, отделанными со сказочной роскошью. Теперь там размещается Яузская больница.

Иван Родионович Баташёв скончался 28 января 1821 года. Место его погребения не сохранилось. В советское время могилу сровняли с землей, а от гробницы не осталось и следа. Но память о нем и его брате, которые так много сделали для процветания Отечества, продолжает жить, и ее не может

истребить время. Не так давно совершенно случайно была найдена могильная плита, уже растрескавшаяся, — ее подсунили под станок. Теперь она в музее.

Баташёвское чугунное литье отличается большим изяществом. В Выксунском музее можно увидеть литой горельеф — копию «Тайной вечери» Леонардо да Винчи. На заводах знаменитых братьев были изготовлены фигурные фонтаны для Театральной и Воскресенской (с 1918 года ставшей площадью Революции) площадей Москвы, винтовые лестницы Строгановской церкви в Нижнем Новгороде и Арсенала Московского Кремля, решетка и ворота московских Провиантских складов и чугунные напольные плиты в церкви Всех Скорбящих Радость на Ордынке. Но верхом совершенства стали фигуры на московской Триумфальной арке, включая летящую вздыбленную шестерку коней, запряженных в настоящую колесницу.

Сегодня любой из нас может побывать в прекрасном городе Выксе Нижегородской области, отцами-основателями которого являются братья Баташёвы и в котором до сих пор успешно работает их главное детище — Выксунский металлургический завод.

В

Ася Айдинская,
обозреватель журнала
Business Excellence

Предлагаем вашему вниманию обзор наиболее актуальных материалов по тематике делового совершенства, опубликованных в зарубежных бизнес-изданиях



BUSINESS INSIDER

Издатель: Business Insider

Периодичность: еженедельный

Профиль: финансы, стратегия, бизнес, политика

Сайт: www.businessinsider.com

Все компании вынуждены заниматься наймом персонала и, конечно, каждый раз те, от кого это решение зависит, стремятся принять на работу высококлассного специалиста, прекрасно подходящего для данной должности, а в идеале — великого, даже гениального человека, способного вывести бизнес к новым вершинам. К сожалению, удастся это далеко не всегда, и после испытательного срока нередко приходится начинать процесс отбора заново, разочаровавшись в первом выборе. Причины таких неудач рассматривает в своем новом материале «Почему компании не берут на работу идеально подходящего человека» Джефф Хэйден, автор бестселлеров и эксперт по менеджменту. Проанализировав типичные тенденции и подходы к найму, он указывает, каких ошибок следует избегать, а затем приводит пять практических советов, которые помогут вам скорректировать проведение собеседования и в результате принимать на работу действительно нужных вам кандидатов.



FORBES

Издатель: Forbes

Периодичность: еженедельный

Профиль: бизнес, экономика, финансы

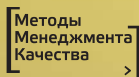
Сайт: www.forbes.com

Если вы ничем не выделяетесь среди конкурентов, то вряд ли стоит ожидать, что за ваши продукты или услуги заплатят более высокую цену. Также известно, что если не показать покупателям, чем вы отличаетесь от остальных, у них не будет особых причин обращаться именно к вам. Статья гуру по продажам Марка Хантера «6 способов выделиться, чтобы победить конкурентов» посвящена тому, как продемонстрировать свою уникальность, чтобы получить возможность диктовать условия на рынке. Главный плюс шести предлагаемых методов в том, что любой из них можно реализовать немедленно и без особых затрат, это требует лишь изменения отношения продавца / участника переговоров к клиенту, своей компании и предлагаемому продукту. Например, можно предложить клиенту рассматривать ваш товар / услугу как инвестицию, а не как затраты.

ОСНОВНАЯ ТЕМАТИКА ЖУРНАЛОВ РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»



- Эффективность предприятий и компаний в условиях деятельности Таможенного союза (спецпроект Евразийской экономической комиссии)
- Основные вопросы и решения проблем в области качества, стандартизации, аккредитации



- Опыт внедрения систем менеджмента
- Бережливое производство и другие эффективные концепции управления
- Надежность и безопасность
- Статистические методы



- Определительные и контрольные проверки организаций
- Аккредитация и сертификация как условия доверия потребителя
- Испытания и измерения



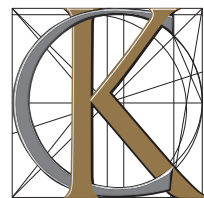
- Лучшие российские и зарубежные практики управления
- Технологии развития бизнеса
- Мотивационные модели
- Кейсы от ведущих экспертов и практиков
- Публикации опыта реальных участников рынка для эффективной работы вашей компании



- Законодательная и прикладная метрология
- Рынок средств и методов измерений
- Госреестр утвержденных типов средств измерений
- Мировая история метрологии

Специальный партнерский проект с ГБУЗ "Медпроект" **Modernization of medical institutions**
Hospital ReNew

- Проектирование, строительство и оснащение медучреждений
- Государственно-частное партнерство в сфере здравоохранения
- История медицины
- Интервью с ведущими врачами и чиновниками сферы здравоохранения



РИА СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО

Для Вас также доступны многие другие продукты и услуги:

ЭЛЕКТРОННЫЕ ВЕРСИИ ЖУРНАЛОВ

- Стандарты и качество
- Методы менеджмента качества
- Business Excellence
- Контроль качества продукции
- Мир измерений

МОБИЛЬНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ

(программы-приложения для Apple и Google устройств)

- Стандарты и качество
- Business Excellence
- Мир измерений
- Ресурсы для бизнеса

БИБЛИОТЕКА- ЭЛЕКТРОННЫЙ АРХИВ

www.ria-stk.ru/libraries/

- Более 1500 профессиональных материалов
- Полезные и удобные тематические подборки

РЕКЛАМА

- Продвижение вашей продукции и услуг на рынке России и стран СНГ
- Дополнительные тиражи и спецвыпуски с вашей информацией
- Вложение рекламных материалов (листовок, каталогов) в наши издания
- Партнерское участие в мероприятиях

Подписка:

Тел.: +7 (495) 258 8436, e-mail: podpiska@mirq.ru

Размещение рекламы:

Тел.: +7 (495) 988 0689, e-mail: market@mirq.ru

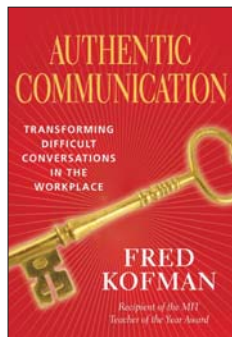
Сотрудничество:

Тел.: +7 (495) 517 5379, e-mail: zakaz@mirq.ru

Ищите нас на



Хотите знать, что стоит почитать на английском языке? Мы отобрали для вас новинки зарубежного рынка деловой литературы!



АУТЕНТИЧНАЯ КОММУНИКАЦИЯ: преобразование трудных разговоров на рабочем месте

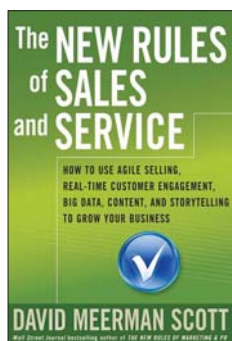
Фред Кофман

США: издательство Sounds True, 2014

Fred Kofman. *Authentic Communication: Transforming Difficult Conversations in the Workplace.*

USA: Sounds True, 2014

Когда на работе возникают разногласия, как честно высказать свое мнение, не ставя под угрозу карьеру и отношения с коллегами? Как поддержать подобную открытость в других? Бывший профессор Массачусетского технологического университета, бизнес-консультант и автор бестселлера «Сознательный бизнес» делится навыками «капитализации» творческого потенциала трудных разговоров, что позволяет эффективно выполнять производственные задачи и налаживать здоровые взаимоотношения в коллективе. Многочисленные практические советы учат, как сохранить гармонию с окружающим миром, не поступаясь при этом своими ценностями.



НОВЫЕ ПРАВИЛА продаж и обслуживания

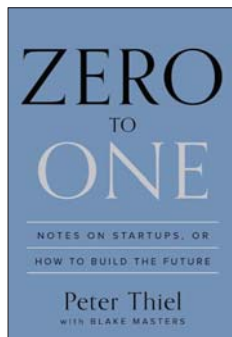
Дэвид Мирман Скотт

США: издательство Wiley, 2014

David Meerman Scott. *The New Rules of Sales and Service.*

USA: Wiley, 2014

Сфера продаж и обслуживания радикально меняется: покупатели сейчас имеют доступ к неограниченному онлайн-контенту, который становится двигателем коммерции. Автор «Новых правил маркетинга и PR» предлагает вдохновляющее руководство с примерами реальных компаний, вышедших на новую территорию и добившихся ошеломительного успеха. Вы узнаете, как богатый, информативный контент на сайте определяет процесс покупки; как осуществлять гибкие продажи и обслуживание в режиме реального времени 24 часа в сутки, не разрушив свою жизнь; как социальные СМИ превращают продавца в ценного консультанта.



ОТ НУЛЯ К ЕДИНИЦЕ: заметки о стартапах, или Как построить будущее

Питер Тил

США: издательство Crown Business, 2014

Peter Thiel. *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future*

USA: Crown Business, 2014

Следующий Билл Гейтс создаст не новую операционную систему, а следующий Ларри Пейдж или Сергей Брин — не новый поисковик. В этой книге легендарный предприниматель и инвестор Питер Тил показывает, как найти уникальные способы создавать новое, и приводит методы выработки важнейшего для каждого лидера навыка — независимого мышления, позволяющего выйти на совершенно другой, свободный от конкуренции рынок. Книга знакомит читателя с тем, как творчески подходить к созданию инноваций: для начала нужно научиться задавать вопросы, которые позволят обнаруживать ценность в неожиданных местах.



ВЛАДИМИР ГОДИН

и.о. ректора ГУУ,
научный руководитель
Высшей школы бизнеса ГУУ



Мир меняется слишком быстро, и для соответствия современным требованиям руководителю необходимо обладать способностью находить верные решения в самых сложных ситуациях.

Но как воспитать в себе подобное качество?

Нужно постоянно получать не только новые знания, но и рекомендации от реально действующих практиков бизнеса. В этом серьезную помощь может оказать журнал Business Excellence.

Вообще, надо отметить, что принципы его формирования во многом совпадают с идеологией курса MBA: журнал состоит из отдельных тематических модулей (тетрадок), помогает ориентироваться в инструментах, обеспечивающих эффективное управление компанией, и разбирает «живые» кейсы, вся информация четко структурирована и доступна изложена. Поэтому современный руководитель найдет на страницах Business Excellence все необходимое для профессионального и личностного роста и развития, обеспечения стабильного успеха компании.



ЧИТАТЕЛЬ ЖУРНАЛА С 2009 ГОДА



Business Excellence

- сообщество профессионалов российского и зарубежного бизнеса,
- основные деловые мероприятия, форумы и конференции,
- интернет-проект be-mag.ru, содержащий полезные и актуальные материалы, готовые к внедрению и применению передовые бизнес-решения для руководителей высшего и среднего звена, маркетологов, HR-директоров и коучей

10%
СКИДКА

Да! Я хочу оформить/продлить подписку на год со скидкой.

Цена 3 658,50 р. В стоимость подписки входят почтовые услуги. Цена на подписку включает НДС (10%)

*Полное наименование организации-покупателя (по уставным документам) _____

Сокращенное наименование (по уставным документам) _____

ИНН* / КПП* _____

*☐ Юридический адрес (по уставным документам) _____

Контактное лицо (ФИО) _____

*Код города _____ Телефон _____ Факс _____

*☐ Организация-грузополучатель и его почтовый адрес _____

*Телефон _____ *Факс _____ E-mail _____

Прошу направить счет
Я хочу получать журнал

по эл. почте ☐ (отметить адрес e-mail)
по почте ☐ в редакции ☐

по факсу ☐
по эл. почте ☐ (эл. версия)

Дата «___» _____ 201__ г.

* Отмеченные позиции являются обязательными для оформления и передачи бухгалтерских документов.

Заполните эту заявку и отправьте ее по факсу (495) 258 8437, (495) 771 6653 или по e-mail: podpiska@mirq.ru

Если вы оформляете подписку как физическое лицо, то указывайте только ФИО и почтовый адрес получателя.

По вопросам подписки обращайтесь по тел. (495) 258 8436

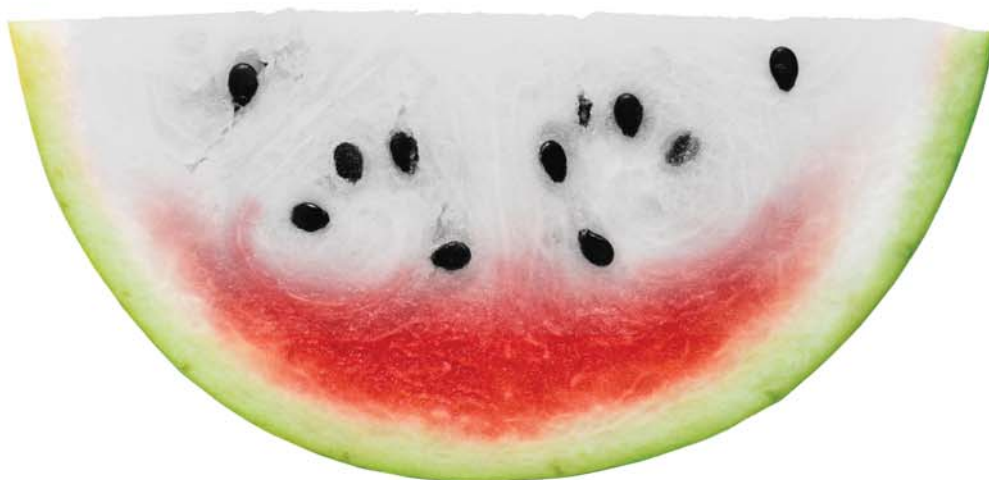
Календарь

Хотите быть в курсе мировых тенденций делового совершенства? Хотите знать о достижениях российских и зарубежных коллег? Мы отобрали для вас самые перспективные конференции, семинары и выставки!

14–16 октября	15 октября	20–21 октября	20–21 октября
Форум	Семинар	Семинар	Семинар
Международный форум инновационного развития «Открытые инновации»	«Управление расходами: методы распределения и расчета»	«Кризис как лучшее время для повышения эффективности управления компанией»	«Верните управление в свои руки. Технологии жёсткого менеджмента»
Правительство Москвы, Инновационный центр «Сколково», ОАО «РВК» Москва	Русская Школа Управления Санкт-Петербург	Русская Школа Управления Москва	Moscow Business School Москва
www.forinnovations.ru	www.uprav.ru	www.uprav.ru	www.mbschool.ru

24–25 октября	27–29 октября	29–31 октября	12–14 ноября
Выставка-конференция	Семинар	Выставка	Всероссийский форум
«Бизнес-старт 2014»	«Курс оперативного управления. Только то, что работает»	25-я ежегодная выставка информационных и коммуникационных технологий Softtool-2014	«Лучший опыт — для лучшей жизни» Всемирный день качества. Неделя качества
Exhibition port/ Выставочная гавань Санкт-Петербург	Moscow Business School Москва	«ИТ-экспо» Москва	Правительство Ульяновской области, Всероссийская организация качества Ульяновск
www.exhibitionport.ru	www.mbschool.ru	www.softtool.ru	www.ria-stk.ru

BUSINESS EXCELLENCE
ИНФОРМАЦИОННЫЙ
ПАРТНЕР МЕРОПРИЯТИЯ



Ежедневно

детям – пациентам Центра детской гематологии, онкологии и иммунологии нужны переливания крови. Переливания нельзя заменить лекарствами или процедурами. Только если в Центр ежедневно будут приходить доноры, дети смогут победить болезнь.

Сдайте кровь для пациентов Центра!

www.donors.ru



ДОНОРЫ–ДЕТЯМ
инициативная группа

Подай НН-изнь!

Донором крови может стать любой здоровый человек старше 18 лет

Адрес Центра: ул. Саморы Машела, д.1,

Отделение переливания работает в будние дни с 9.00 до 12.00, телефон : (499) 739-79-70

Все вопросы можно задать по почте: info@donors.ru

Анонс

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ:

- Сам себе маркетолог: как быть, если нет денег на рекламу
- Из розницы в корпоративные продажи
- Подводные рифы автокредита



Более 200 тыс. наименований книг
 Антиквариат и предметы коллекционирования
 Фильмы, музыка, игры, софт
 Канцелярские и офисные товары
 VIP-обслуживание
 Услуги по формированию библиотек и коллекций
 Доставка книг из-за рубежа
 Интернет-магазин www.bgshop.ru
 Корпоративные подарки

Подарочные карты
 Подарочная упаковка
 Услуги туроператора
 «Библио Глобус» www.bgoperator.ru
 Билеты в театры, на концерты
 Творческая мастерская (уроки декупажа)
 Встречи с авторами книг
 Читательские клубы по интересам
 Детский клуб «Библиоша»
 Цветы и цветочные композиции

Москва, ул. Мясницкая, д.6/3, стр.1 (495) 781-19-00 www.biblio-globus.ru

БИБЛИО-ГЛОБУС
 56 лет
 Ваш Главный Книжный
 Подарочная карта



ПОЛЁТ В ЛОНДОН ПО ВЫСШЕМУ КЛАССУ

Самое роскошное путешествие из Москвы в Лондон в любом из 4-х новых классов обслуживания. Представляем полностью раскладывающиеся кровати в бизнес-классе Club World и первом классе First.

Бронируйте на ba.com
Теперь на русском языке.

Реклама



BRITISH AIRWAYS



qualityaustria
Succeed with Quality



Более 25 000 сертификатов в 45 странах

Сертификация

Обучение

ISO 50001

ISO 14001

Качество

ISO 9001

Экология

ISO 22000

OHSAAS 18001

Риск

Энергоменеджмент

AS 9100

Промышленная безопасность

www.qualityaustria.com
www.qualityaustria.ru