



9 771727 417006

10009

ISSN 1727-417-6



9 (301) 2010

9

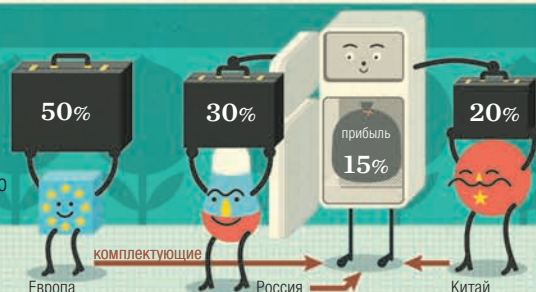
СЕНТЯБРЬ

Секрет фирмы

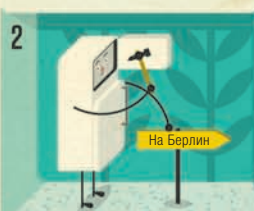
sfkommersant.ru

ПРАВИЛА ДАЛЬНОГО БОЯ

ИЗ ИМПОРТЕРОВ В ЭКСПОРТЕРЫ: НА ПРИМЕРЕ ВЫМЫШЛЕННОГО ОАО «РУССФРОСТ» — ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ХОЛОДИЛЬНИКОВ ДЛЯ ТОРГОВЛИ И ОБЩЕПИТА



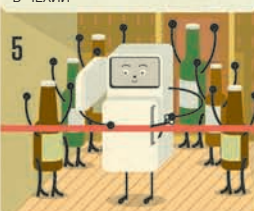
ЕВРО ДОРОЖАЕТ — ПОЙДЕМ НА ЭКСПОРТ



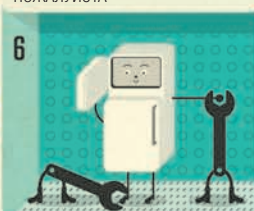
...НО СНАЧАЛА НУЖНО СНИЗИТЬ НАШУ ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ЕВРО И ПЕРЕЙТИ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ КОМПЛЕКТУЮЩИЕ



ГОСПОДА, ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ НА ОТКРЫТИЕ НАШЕГО ПЕРВОГО ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА В ЧЕХИИ



О-О-О, ВСЕГДА МЕЧТАЛ О ЕВРОПЕЙСКОМ СЕРВИСЕ. ЕЩЕ ВОТ ТУТ ПОДКРУТИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА



БОЛЬШЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ, ХОРОШИХ И РАЗНЫХ



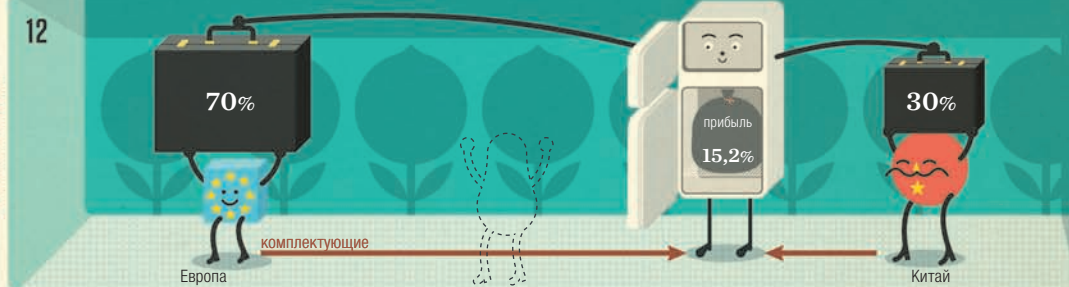
СТРОИТЕЛЬСТВО ЕДИНОГО ЕВРОПЕЙСКОГО РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА ЗАВЕРШЕНО!



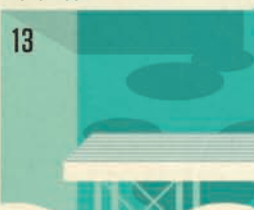
ЕВРО ДЕШЕВЕЕТ! ВОЗИТЬ ХОЛОДИЛЬНИКИ ИЗ РОССИИ В ЕВРОПУ ТЕПЕРЬ РАЗОРИТЕЛЬНО! НУЖНО ОПЯТЬ ПЕРЕСТРОИТЬСЯ НА ЕВРОПЕЙСКИЕ КОМПЛЕКТУЮЩИЕ. БУДЕМ СОБИРАТЬ ХОЛОДИЛЬНИКИ В ЕВРОПЕ И ВОЗИТЬ ИХ В РОССИЮ



ВОТ УВИДИТЕ: МЫ ПРЕВРАТИМ ВАШ СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС В НАСТОЯЩИЙ ХОЛОДИЛЬНЫЙ ГИГАНТ



НУ ВОТ, ГОТОВ МОЙ БРЕНД-БЛИЗНЕЦ ДЛЯ РОССИИ — EUROFROST



ЕВРО БУДЕТ ДОРОЖАТЬ — ПРИЕЗЖАЙ КО МНЕ В ГОСТИ



БУДЕТ УКРЕПЛЯТЬСЯ РУБЛЬ — МИЛОСТИ ПРОШУ К НАМ В РОССИЮ



Дело не только в данных. Дело в том, как вы их используете.

Планета становится разумнее, и этот процесс сопровождается бурным ростом объемов данных. Но растущий бизнес, как двигатель разумных перемен, видит в этом не бремя, а многообещающие возможности. Однако, чтобы анализировать данные, делать осмысленные выводы и действовать на их основе, необходимы верные средства. IBM® Cognos® Express™ – решение, объединяющее в себе функции бизнес-аналитики и планирования, специально разработанное для растущих компаний. Составление отчетности, анализ, планирование, бюджетирование, прогнозирование – все это поможет получить необходимую информацию и предпринять на ее основе нужные действия, стимулировать рост эффективности и выявлять новые возможности, открывающиеся благодаря разумным переменам. Дело не только в данных. Дело в том, как вы их используете:



1

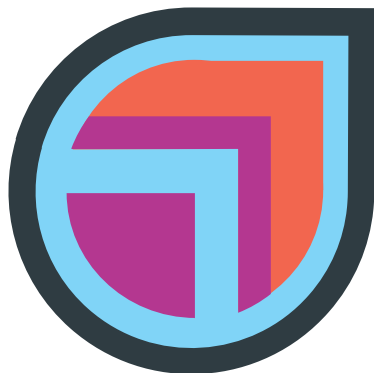
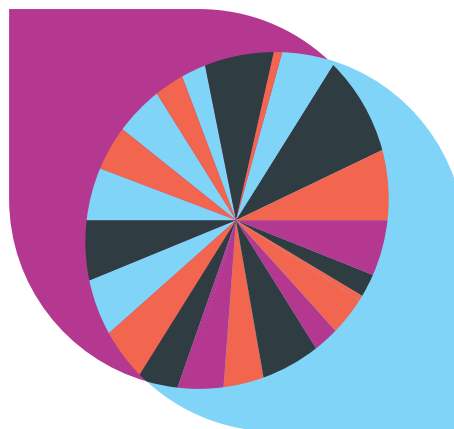
Используйте данные разумно.

Преимущества информационных панелей и отчетов, обеспечивающих включение комплексных данных в контекст бизнеса, ощутит на себе вся компания. Эти функции способствуют построению информационной культуры, позволяющей связать между собой отдельные данные и проанализировать их.

2

Делайте выводы!

Переходите от информации к выводам. Выявляйте проблемы бизнеса, как можно быстрее распознавайте проявляющиеся тенденции и анализируйте сложные по структуре данные.



3

Действуйте! Оценивайте в реальном времени возможные результаты на основе сделанных выводов. Сопоставляя имеющиеся ресурсы с планами, можно быстрее реагировать на изменения рынка, сократить затраты на рабочую силу, повысить продажи и стимулировать производство.

Время интеграции Cognos Express составляет час.
От

896 руб. на пользователя

в месяц¹.

Пробная версия на 30 дней.

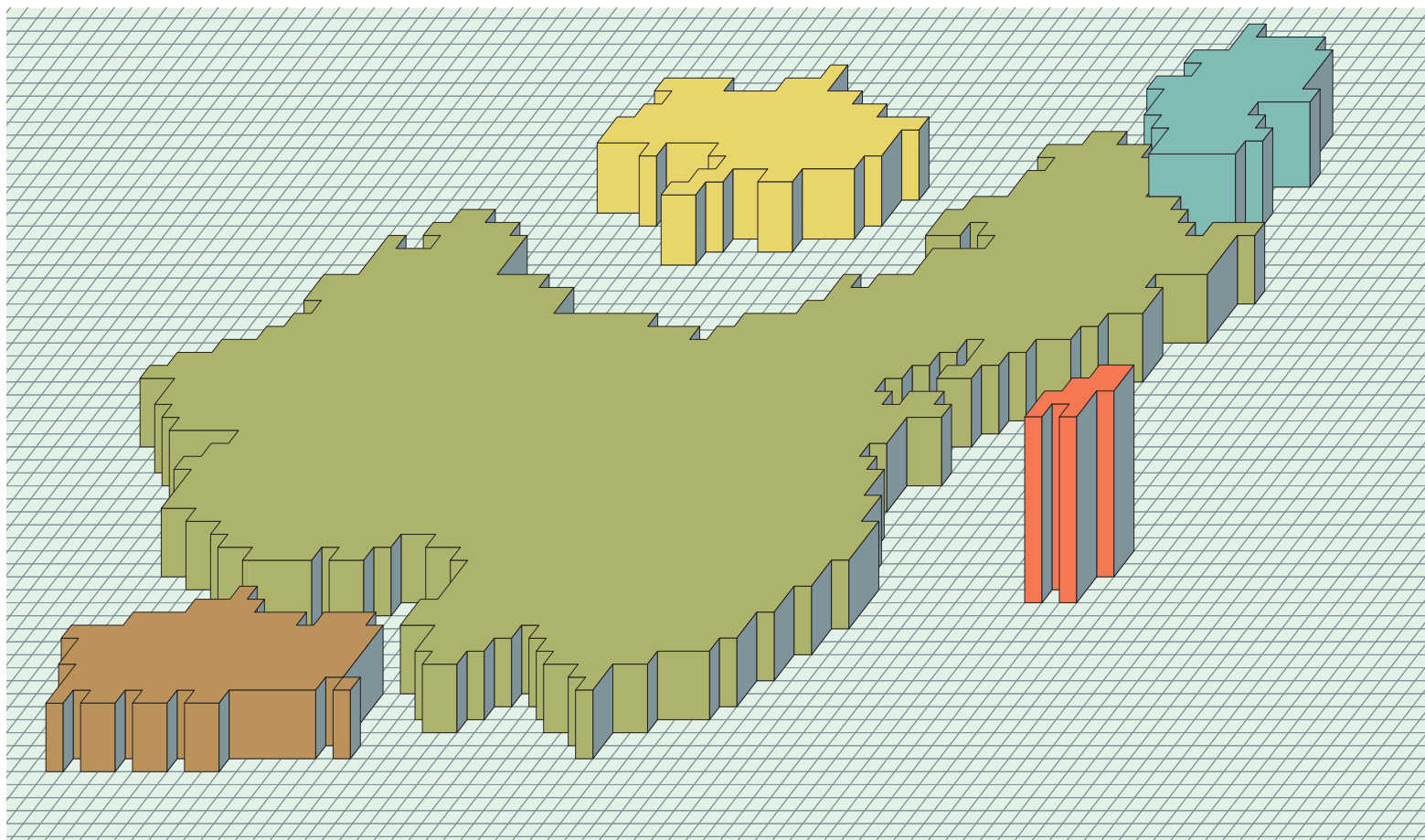
Растущий бизнес — двигатель разумных перемен.

Служба поддержки IBM Express Advantage™: помощь в поиске бизнес-партнера IBM.

Звоните нам по тел. **8 800 2006 900** или заходите на ibm.com/cognos1/ru



¹ 896 руб. за пользователя в месяц из расчета минимальной суммы 806 309 руб. за 25 пользователей на 36 месяцев. Сумма ежемесячных выплат рассчитывается исходя из кредитоспособности клиента, особенностей конфигурации и других параметров и требует одобрения IBM Credit LLC. Для некоторых клиентов общая стоимость программного обеспечения и услуг ограничена 75% финансируемого аппаратного обеспечения. Информацию о других возможных условиях уточняйте у бизнес-партнеров IBM или в представительствах IBM. Цены зависят от выбранной конфигурации и среды. IBM, логотип IBM, ibm.com, Cognos, Cognos Express, Express Advantage и изобразительное обозначение являются товарными знаками International Business Machines Corporation, зарегистрированными во многих странах мира. Наименования других компаний, продуктов и услуг могут быть товарными знаками или знаками обслуживания третьих лиц. Список товарных знаков, зарегистрированных IBM на настоящий момент, представлен по адресу www.ibm.com/legal/copytrade.shtml. © 2010 IBM Corporation. Все права защищены.



56	ТЕМА НОМЕРА
56	КЛАССИФИКАЦИЯ Рубль ослабел, потребители обеднели, производство простаивает? Самое время озаботиться экспортом. Правда, выйти из этой игры бывает не менее сложно, чем начать ее
62	КЕЙСЫ Как ПОЗиС завоевывал СНГ, а «Красфарма» чуть не обанкротилась на экспорте
64	ГЕОГРАФИЯ Москва—Роттердам—Берлин—Киев и другие золотиносные маршруты российских экспортеров
12	ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ
12	ТРЕНД Рунет переживает очередной инвестиционный бум: у инвесторов мода на сервисы коллективных покупок. Еще не поздно озолотиться
14	НОУ-ХАУ Астраханская компания «Агент плюс» нашла на ИТ-рынке свободную нишу и теперь собирается продавать свои технологии за рубеж
14	КАДРЫ Кризис до предела обострил проблемы с мотивацией менеджеров среднего звена
16	НАСТРОЕНИЕ Дмитрия Потапенко



СОДЕРЖАНИЕ

18	СТРАТЕГИЯ
18	БОЕВАЯ ГОТОВНОСТЬ Путь Евгения Зайцева к вершинам венчурного бизнеса занял всего четыре года
24	ГЕНШТАБ Председатель совета директоров Valars Group Кирилл Подольский и гендиректор «Алтана» Валерий Покорняк о свиньях и интернете
30	СМЕНА КУРСА Что делать, когда уже поздно пить «Боржоми»
34	ПЕРСПЕКТИВЫ
34	ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА Введя в обиход кнопку Like, Facebook научил бизнес монетизировать симпатии
38	ПЕРЕЗАГРУЗКА Нью-йоркский адвокат Филип Ховард — саботажник и враг всех адвокатов Америки
40	ТОЧКИ ВХОДА Лучшее из мировых блогов
42	ИДЕИ Ханса Рослинга и Оскара Угаза
44	ТАКТИКА
44	ВЕНДИНГ Владелец компании «Юкра» Юрий Казьменко меняет магазины на икроматы
48	ПРОДАЖИ «Видео интернешнл» в поисках мелких рекламодателей
52	МАРКЕТИНГ NT-MDT выяснила, какую половину рекламного бюджета тратила впустую
66	БИЗНЕС - ОБРАЗОВАНИЕ
66	РЕЙТИНГ В диплом какой бизнес-школы стоит инвестировать, а какое обучение будет пустой тратой денег? «Секрет фирмы» совместно с компанией HeadHunter провел опрос тех, кто учился в бизнес-школах, и составил список лучших российских программ MBA
76	РЫНОК ТРУДА За 20 лет работодатели успели привыкнуть к выпускникам российских MBA. Но большинство компаний пока не видят у обладателей этой степени особых преимуществ
79	ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ
79	ЮНЕ
85	ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС
95	БИЗНЕС-АВИАЦИЯ
101	КАБИНЕТ
105	РЫНОК ИССЛЕДОВАНИЙ
111	КАТАЛОГ ФРАНШИЗ
06	ПОЧТА
08	БАНК РЕШЕНИЙ
128	РАДОСТИ ЖИЗНИ



ОБЛОЖКА
Экспортные приключения российского холодильника

Инфографика:
Тимур Шабеев



ЕВГЕНИЙ ЗАЙЦЕВ:
ДОКТОР СИЛИКОНОВОЙ
ДОЛИНЫ

ИД «Коммерсантъ» готовит
тематические страницы
к журналу «Секрет фирмы»:

РЕЙТИНГ БЫСТРОРАСТУ-
ЩИХ КОМПАНИЙ
8 октября
I-ONE. ИНФОРМАЦИОН-
НЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
8 октября
АВТОСАЛОН
8 октября

Приглашаем к сотрудниче-
ству компании, заинтересо-
ванные в размещении
рекламных материалов.
Телефоны для справок:
(495) 921-2353, (499) 943-9112,
943-9110, 943-9108

...а дома лучше С НОВЫМ КАТАЛОГОМ ИКЕА!



Цены снижены
более чем на

800

товаров!

реклама

www.IKEA.ru

Москва (Химки, Теплый Стан, Белая Дача) • Санкт-Петербург (Дыбенко, Парнас) • Казань
Нижний Новгород • Омск • Ростов-на-Дону • Новосибирск • Екатеринбург • Адыгея-Кубань

© Inter IKEA Systems B.V.2010



ЕСТЬ ИДЕЯ. ЕСТЬ ИКЕА.



РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор **Марина Иванющенкова**¹

Выпускающий редактор **Альвина Ширинская**²

Первый заместитель главного редактора **Владислав Коваленко**³

Заместитель главного редактора **Дмитрий Крюков**⁴

Редакторы **Константин Бочарский**⁵,

Николай Гришин⁶, **Юлия Фуколова**⁷

Обозреватели **Дмитрий Лисицин**⁸, **Иван Марчук**⁹,

Юлиана Петрова¹⁰

Корреспонденты **Светлана Горбачева**¹¹, **Юлия Гордиенко**¹²,

Полина Русяева¹³

Специальный корреспондент **Сергей Кашин**¹⁴

Тематические страницы «iOne».

Информационные технологии»

Редактор **Станислав Куприянов**¹⁵

РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник **Дмитрий Распов**¹⁶

Дизайнеры **Алексей Баранов**¹⁷, **Василий Шихачевский**¹⁸

Билд-редактор **Ирина Майорова**¹⁹

Литературный редактор **Екатерина Перфильева**²⁰

Корректоры **Вера Гликина**²¹, **Анна Кузьменкова**²²

Верстка **Елена Артемьева**²³

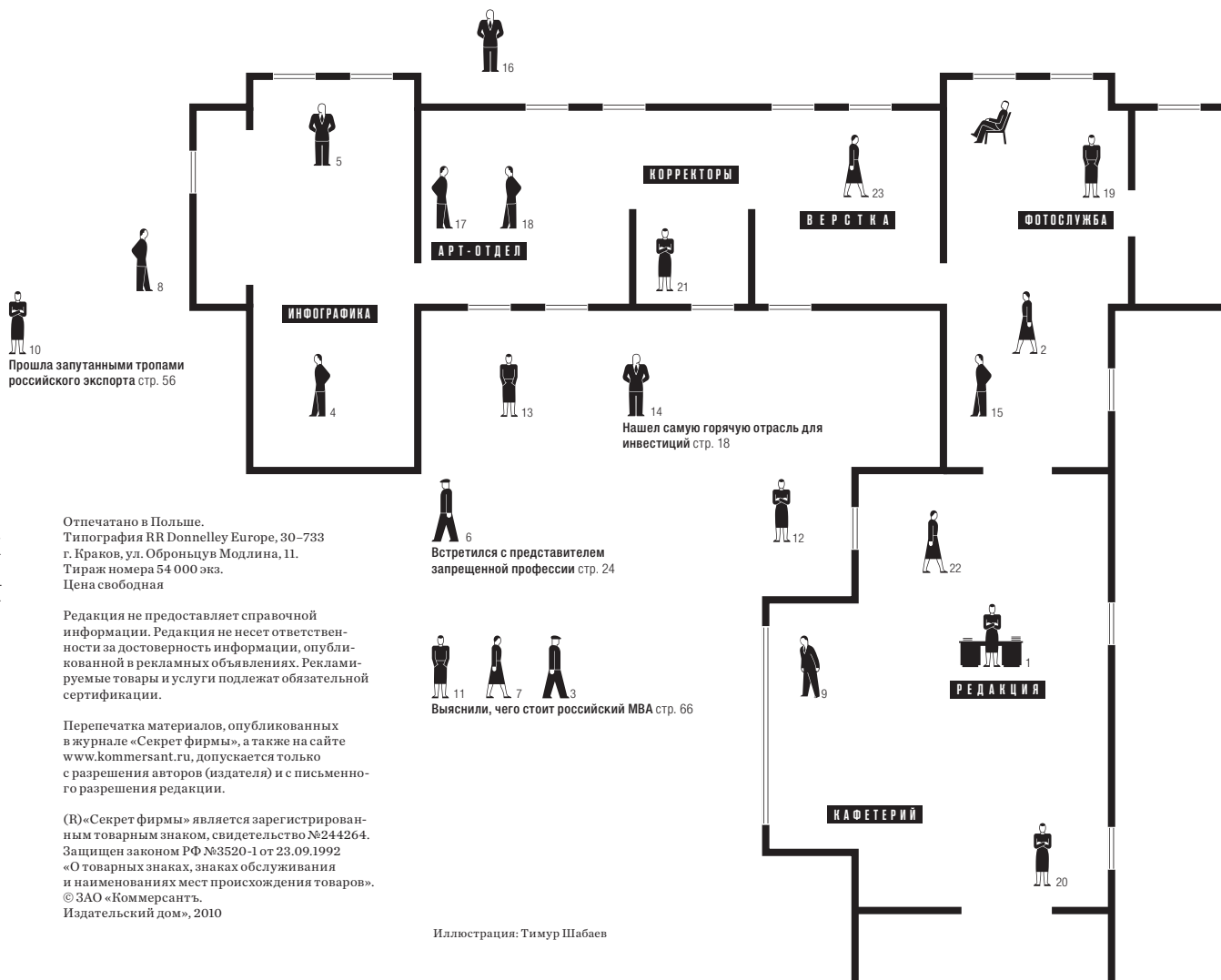
Инфографика **Василий Шихачевский**¹⁸

Макет **Дима Барбанель**

Шрифты **Алексей Чекулаев**

Политипажи **Герд Арндт**

Метранпаж **Ждан Филиппов**



УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ

ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»
Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77-27323 от 26.02.2007

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

Директор Екатерина Кузнецова
Руководитель проекта Ирина Пшеничникова
e-mail: ip@kommersant.ru
тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR

Директор Алла Малахова
тел. (499)943-9784
Продажи по подписке и в розницу
ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;
тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077

АДРЕС РЕДАКЦИИ

125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
тел.: (499)943-9709, (499)797-6996
e-mail: sf@kommersant.ru
sf.kommersant.ru

Отпечатано в Польше.
Типография RR Donnelley Europe, 30-733
г. Краков, ул. Оброньцув Модлина, 11.
Тираж номера 54 000 экз.
Цена свободная

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации.

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.kommersant.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции.

(R)«Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров». © ЗАО «Коммерсантъ». Издательский дом», 2010

Иллюстрация: Тимур Шабаев



Зачем покупать лишнее?

Подключайте сотрудникам
индивидуальные пакеты
с выгодными условиями связи

Программа «Бизнес пакеты»

www.corp.mts.ru



МТС



«ВСЕМИРНЫЙ РЫНОК — ЭТО РЫНОК. И РОССИЯ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ, К СОЖАЛЕНИЮ, НЕКОНКУРЕНТНЫЙ ПРОДАВЕЦ»

MARKETER82, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО»

СФ №8 (300), август 2010

«Вы достаточно однобоко, на мой взгляд, взглянули на проблему. Поясню. Я страдаю аллергией на молочную продукцию с 20 лет. Повезло — взяли на стажировку, а потом и на работу в Германию, где нашла выход — питаться органической едой. Она гипоаллергенна, не содержит искусственных добавок и других вредных веществ. Когда я вернулась в Россию, сначала было сложно — я не вегетарианка, чтобы исключить молочку. Потом открыла для себя „Био-маркет“ на Рублевке с органической продукцией. Питаюсь ею не один год. Мне кажется, что в корпорации „Органик“ люди выбрали погоню не за объемами, а за качеством. Помогают тем, кто не может питаться гадо-стью, заполонившей наши прилавки. Я уверена, что здоровая пища — наше будущее. Жаль, что многие приходят к этому слишком поздно».

ЕЛЕНА КОВРЫГИНА, МОСКВА

«БИОЛОГИЧЕСКОЕ БЕЗОРУЖИЕ» СФ №7 (299), июль 2010

«В материале о POldo содержится весьма спорное утверждение автора о том, что „основным конкурентом POldo является социальная сеть AlterGeo, насчитывающая 200 тыс. пользователей, которая предоставляет похожий сервис“. POldo — рекламная система. Если угодно — рекламное агентство. Как может социальная сеть конкурировать с рекламным агентством — непонятно. Тем более что социальная сеть AlterGeo никаких сервисов, подобных тем, что предлагает POldo, не предоставляет.

Этим же грехом, то есть сравнением желтого с мягким, страдает и комментатор — Елена Масолова, ничтоже сумняшеся считающая, что рекламное агентство POldo может обладать технологиями позиционирования пользователей в пространстве, коими располагает мобильная социальная сеть AlterGeo».

DADROV, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ДЕНЬГИ НА КАРТУ» СФ №8 (300), август 2010

«...Вопрос развития Сибири — это не вопрос сдачи в аренду территорий, а вопрос стратегически грамотных и взаимосвязанных инвестиционной, миграционной, демографической и промышленной политики России. Стоит нашему государству направить усилия на развитие Сибири и Дальнего Востока, создать благоприятный инвестиционный климат, гарантировать людям хороший заработок и льготы, как сразу в регион потянутся и инвесторы, и квалифицированные кадры, начнет исправляться демографическая ситуация... Я сам недавно переехал жить и работать практически на полярный круг из крупного российского города. Стимул один — деньги и карьерный рост. Предложите мне такую же зарплату/должность, например, на Дальнем Востоке, и я поеду туда. Дальний Восток, по мне, намного привлекательнее Крайнего Севера...».

АЛЕКСЕЙ АФАНАСЬЕВ, СТАРШИЙ МЕНЕДЖЕР

«ИДЕИ ДИПАКА ЛАЛА» СФ №7 (299), июль 2010

«До реально массового распространения таких контрактов еще время не пришло, но можно было бы начать не с армии, а с милиции. Думаю, для профессиональных ЧОПов те средства, которые закладываются в бюджет нашей страны на деятельность милиции, могли бы стать неплохим мотиватором уважать честь и права граждан и ответственно подходить к выполнению своих обязанностей».

MACOSSA, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«НАСТРОЕНИЕ СЕРГЕЯ НЕДОРОСЛЕВА» СФ №8 (300), август 2010



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Свои письма в редакцию вы можете присылать на e-mail: sf@kommersant.ru

Первая российская международная юридическая фирма



20.05.2010

Goltsblat BLP - победитель The Chambers Europe Awards for Excellence 2010 в категории "Client Service" – за лучший клиентский сервис среди всех юридических фирм в России

30.04.2010

Более 400 клиентов, среди них 17 компаний, входящих в рейтинг Fortune 500

15.03.2010

90 юристов, 13 партнеров в московском офисе; 640 юристов, 180 партнеров в офисах BLP в Лондоне, Абу-Даби, Брюсселе, Париже, Сингапуре

11.02.2010

Goltsblat BLP - победитель The Legal Business Awards 2010 (Legal500) в номинации "International Office of the Year 2010"

14.12.2009

Запуск новой версии корпоративного web-сайта Goltsblat BLP www.gblplaw.com

01.03.2009

Открытие офиса Goltsblat BLP в Москва-Сити

16.01.2009

Слияние с английской юридической фирмой Berwin Leighton Paisner (BLP) – «одно из самых знаменательных событий на рынке международной юридической элиты России» (Legal 500 EMEA 2009)

ПРОБЛЕМА

ЧТО ДЕЛАТЬ
РУКОВОДИТЕЛЮ
КОНСАЛТИНГОВОГО
ПРОЕКТА BUD-TECH.RU,
ЧТОБЫ УВЕЛИЧИТЬ
ВЫРУЧКУ БЕЗ БОЛЬШИХ
ЗАТРАТ? УЧАСТНИКИ
«БАНКА РЕШЕНИЙ»
СОВЕТУЮТ РАССТАВИТЬ
ПРИОРИТЕТЫ
И ВЗЯТЬ НА РАБОТУ
МАРКЕТОЛОГА.

СИЛКИ ДЛЯ КЛИЕНТА

Небольшая компания РиК оказывает консалтинговые услуги по бюджетированию, управленческому учету, стратегическому управлению и автоматизации этих процессов. Кроме того, она разрабатывает и продает соответствующие программные продукты, выпускает книги и методики на CD-дисках, проводит платные семинары. Все эти направления деятельности объединены в проект Bud-tech.ru, которым руководит **Александр Карпов**. Он же является автором выпускаемых РиК книг.

Bud-tech.ru существует с 2003 года, в 2007-м его оборот достиг 6 млн руб., но потом начал падать. Отчасти причиной стал кризис, но руководитель проекта полагает, что он сам мог допустить серьезные стратегические ошибки. Карпов не уделял должного внимания маркетингу и не занимался сайтом компании, рассчитывая, что каждое направление деятельности будет служить каналом продвижения для остальных. Основную же задачу по привлечению клиентов должны были, по его мнению, выполнять книги, в которых публиковалась реклама фирмы.

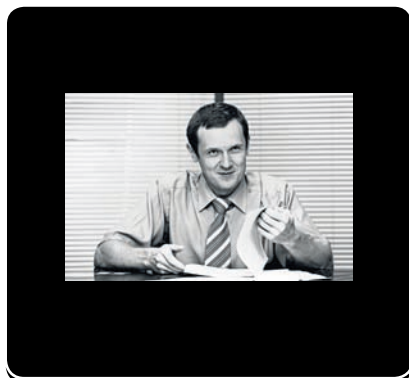
Сначала так оно и было, но со временем в России хорошей литературы по менеджменту стало больше, и продажи книг Карпова уменьшились. Снизилась и эффективность этого канала рекламы. Выручка от продажи книг и семинаров уменьшилась на 30% по сравнению с 2008 годом, спрос на консалтинг снизился в десять раз. Программные модули и CD-диски тоже продаются не так хорошо, как хотелось бы руководителю.

Наиболее рентабельным направлением для компании остаются семинары. Книги особой прибылью не приносят, хотя по-прежнему являются основным инструментом рекламы. Все другие каналы, которые пробовал Карпов, надежд не оправдали.

Как поднять эффективность старых каналов продвижения и найти новые? Как увеличить эффективность сайта? В свое время Карпов стал победителем нашего конкурса «Банк решений» (см. **СФ** №7/2003). Теперь он сам вынес свою проблему на рассмотрение участников совместного проекта **СФ** и сообщества менеджеров E-executive.ru. Из присланных решений члены жюри отобрали пять лучших и одно худшее.

С О В Е Т Ы

АВТОР ПРОБЛЕМЫ

АЛЕКСАНДР
КАРПОВРУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА BUD-TECH.RU,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ РИК

— Наиболее высокую оценку я поставил решению **Алексея Дмитриенко**. Насколько я понял, он тоже занимается консалтингом, только в другой области. Согласен с ним, что самый лучший инструмент продаж в нашем бизнесе — личный контакт, в том числе с помощью телефонных звонков. Мы никогда не продавали консалтинг напрямую, считая, что за этой услугой обратятся те, кто уже купил наши книги и посетил семинары. Возможно, здесь мы неправы.

При этом Алексей на собственном опыте убедился в низкой эффективности офлайн-рекламы и так же, как и я, достаточно жестко высказывается о «профессионализме» услуг специалистов по SEO.

Мне импонируют решения **Анны Мещеряковой** и **Тимофея Васильцова**. Анкетирование клиентов, как предлагает Анна, мы делаем. Отдельные вопросы, которые она советует задавать, например, в какой форме было бы удобно с нами сотрудничать, возьмем на вооружение. Она также считает, что надо использовать рекомендации старых клиентов для привлечения новых. Мысль правильная, но мы пока не поняли, как ее реализовать технически. Мне понравились и предложения Анны по работе с рекламными материалами.

Тимофей Васильцов правильно подметил идею нашего сайта как независимого тематического портала, где при желании можно что-то купить, и дал дельные советы. Сайт критикуют многие участники, и я принимаю критику, лишь хочу отметить, что мы пока только опробуем этот инструмент.

Согласен с **Дмитрием Одерихиным** и другими авторами, которые рассуждают о том, что наши клиенты развиваются и с ними надо продолжать работать. Этот момент мы, возможно, упустили.

Спасибо всем участникам — полезных рекомендаций немало (хотя и не все люди внимательно читали кейс), но они не дадут существенного роста продаж. Алексей Дмитриенко подчеркивает, что легких путей в нашем бизнесе не найти. Я тоже так думаю и постепенно прихожу к выводу, что нужно искать инвестора или новую работу, оставив этот бизнес на время или навсегда.

Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» (www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru), а также оставить на сайте www.e-xecutive.ru (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до **21.09.2010**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **09** и **E-xecutive.ru** сообщат **08.10.2010**, тогда же мы объявим победителя конкурса.

КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ
БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ

Члены жюри выбирают несколько наиболее понравившихся им решений, которые детально обсуждаются. Затем три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от одного до десяти) по интегральному показателю — эффективности рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. Баллы, проставленные экспертами, суммируются для каждого решения. Побеждает то, которое получило максимальный итоговый балл.

ПОБЕДИТЕЛЬ



АЛЕКСЕЙ ДМИТРИЕНКО,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ООО «ХОРОШЕЕ РЕШЕНИЕ»
(САНКТ-ПЕТЕРБУРГ)

① Не ищите легких путей! Нет ничего более эффективного, чем личный поиск клиентов путем названивания, убалтывания и почти насильственного уговаривания на встречу. PR в журналах, модульная реклама в печатных СМИ, баннеры и контекстная реклама в интернете, листовки, буклеты, календарики и прочий хлам — не работают.

② Не тратьте деньги на то, что необъяснимо. Сайт у компании крайне неудобный и неинтересный. Нужно его упростить и поработать над текстами. Но консалтинг текстом не опишешь. Всякие предложения по оптимизации (SEO) — это «развод лохов на бабло». Рекомендую заниматься раскруткой сайта самостоятельно.

③ Предлагайте клиентам больше, чем они могут ожидать. Выдумайте осязаемые «халаяные» сервисы и предлагайте их бесплатно потенциальным заказчикам. Создать спрос на консалтинговые услуги в среде малого и среднего бизнеса равносильно прыжку на амбразуру в порыве психического припадка.

СОВЕТЫ

ПРАКТИК

ДЕНИС
СТЕПИН

ВЕДУЩИЙ КОНСУЛЬТАНТ
КОМПАНИИ SITRONICS



**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕКЛАМЕ ХОРОШИ
ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ ИМИДЖА, НО ПРОДАТЬ
КОНСАЛТИНГ С ПОМОЩЬЮ СУВЕНИРОВ
НЕЛЬЗЯ**

— Согласен с коллегами в высокой оценке ответа Алексея Дмитриенко, правда, на мой взгляд, не все его хорошие мысли применимы к этому рынку. Главный совет — найти хорошего продавца — я бы тоже дал Александру Карпову, если он хочет продавать консалтинговые услуги. Рекомендации по рекламе, которые написали другие, хороши для укрепления имиджа, но продать консалтинг с помощью сувениров нельзя.

Многие участники «Банка решений» справедливо напоминают о том, что целевые аудитории продуктов компании различны, то есть нужны разные каналы продвижения. Возможно, книги и семинары покупают совсем не те, кому нужен консалтинг, а для продвижения первых вполне достаточно хорошо раскрученного сайта и интернет-магазина. Александру Карпову нужно понять, что же он все-таки продает в первую очередь — об этом пусть жестко, но весьма дельно пишет **Александр Филимонихин**. Автор проблемы оценил в его решении только литературное исполнение, я же поставил ему высокий балл.

Правильно себя позиционировать помогает формулирование миссии, и об этом тоже пишут участники «Банка решений». Компания с большим опытом обучения может выбрать «образовательную» миссию и таким способом зарабатывать деньги. Поэтому предложение **Сергея Лапшина** сконцентрироваться на одном приоритетном виде бизнеса, например на семинарах, развивая еще и дистанционное обучение, я признал лучшим.

Управленческий консалтинг неразрывно связан с рынком автоматизированных систем управления бизнесом. Но маленьким компаниям сложно выжить в конкуренции с крупными разработчиками ERP-систем. Западный опыт показывает, что мелких игроков просто скупают крупные, если те того стоят. Поэтому автор проблемы, возможно, прав в том, что надо искать инвестора, точнее, покупателя. Но для этого ему нужен лучший продукт на рынке, например лучшая по цене или функционалу система бюджетирования. Тогда усилия надо сосредоточить на продукте, направив сюда все имеющиеся ресурсы. _____

С О В Е Т Ы

КОНСУЛЬТАНТ

ОЛЬГА
ТИМОФЕИЧЕВАИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ГК STEP BY STEP

БЕЗ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ И ТЕХПОДДЕРЖКИ СУЩЕСТВУЮЩИХ НЕ МОЖЕТ ОБОЙТИСЬ СЕРЬЕЗНЫЙ ИГРОК РЫНКА

— У нас с коллегами возник большой разброс в оценках: те решения, которые понравились мне, часто не получали поддержки у других экспертов. Тем не менее считаю, что последовательные действия по налаживанию в компании маркетинговой работы могут переломить ситуацию. Наиболее высокие баллы я поставила авторам, которые подробно и четко описывают этапы такой деятельности. Среди них **Елена Аредова**, **Тимофей Токарев**, **Сергей Лапшин**. **Татьяна Истомина** дает рекомендации, которые дала бы автору проблемы и я: разработать систему прямых продаж, заняться сайтом, участвовать в профессиональных выставках и форумах, проводить семинары, работать со старыми клиентами, изучить рынок для того, чтобы настроить под него свои продукты и способы коммуникации.

Согласна с теми, кто считает, что обзванивать потенциальных клиентов нужно. Но сейчас создавать call-центр накладно, поэтому Александру, наверное, стоит обратиться к внешнему исполнителю либо нанять для выполнения этой задачи отдельного сотрудника. Но продавать услугу должен профессионал, задача оператора — добиться встречи. Тимофей Васильцов пишет о необходимости хорошей «легенды» при осуществлении «холодных» звонков и предлагает сделать их целью приглашение на бесплатный семинар. Неплохая идея. С помощью call-центра можно создать и «горячую линию», о необходимости которой пишут многие авторы. Без консультирования потенциальных клиентов и технической поддержки существующих не может обойтись серьезный игрок рынка.

Поводов для критики сайта немало, но приятно, когда люди не просто критикуют, а предлагают конструктивные решения. Желание помочь я почувствовала в ответах **Веры Башун** и Тимофея Токарева. Вера подробно описывает и взаимодействие с компаниями малого и среднего бизнеса, не забывая упомянуть такие инструменты коммуникации, как PR и GR. Понравилось также решение **Геннадия Козаря**, в том числе его предложение работать со студентами. Мы приглашаем студентов МГУ на практику, некоторые потом становятся нашими сотрудниками. Найти хорошего специалиста непросто, и стоит он немало. Проще вырастить человека в своей компании.

Александру обязательно нужен сотрудник или компания, которые возьмут на себя функции маркетинга.

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	23
Автор	АЛЕКСЕЙ ДМИТРИЕНКО
Компания	ООО «ХОРОШЕЕ РЕШЕНИЕ»
Должность	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
Город	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
Место	2
Балл	22
Автор	СЕРГЕЙ ЛАПШИН
Компания	ООО «ЛАНС»
Должность	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР
Город	МОСКВА
Место	3
Балл	19
Автор	АЛЕКСАНДР ФИЛИМОНИХИН
Компания	«БСС. ДИРЕКТОР»
Должность	РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА
Город	КИЕВ
Место	4
Балл	17
Автор	ТИМОФЕЙ ВАСИЛЬЦОВ
Компания	iPARTNER
Должность	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ
Город	МОСКВА
Место	5
Балл	16
Автор	ТИМОФЕЙ ТОКАРЕВ
Компания	ООО «ДОРОЖНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»
Должность	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА
Город	ЕКАТЕРИНБУРГ

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

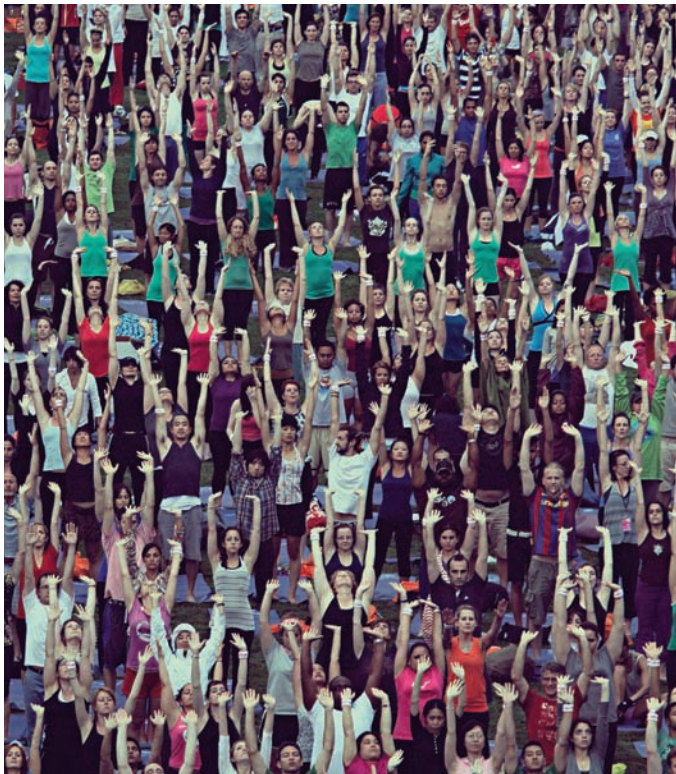
Начать с того, чтобы имидж компании по всем каналам коммуникации сделать если не идентичным, то хотя бы согласованным. Дальше — стандартная схема: от миссии через сегментацию и стратегию к USP, стратегии коммуникаций, бизнес-модели и модели доходов.

Тренд

С МИРУ ПО СКИДКЕ

ЗА ПОЛГОДА В РУНЕТЕ ПОЯВИЛИСЬ БОЛЕЕ 30 СЕРВИСОВ КОЛЛЕКТИВНЫХ ПОКУПОК, А ЛАВИНООБРАЗНЫЙ РОСТ УЖЕ ПРИВЛЕК КРУПНЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ИНВЕСТИРОВ. ОДНАКО ВХОДНОЙ БИЛЕТ НА РЫНОК ПОКА ЕЩЕ МОЖНО КУПИТЬ, ЕСЛИ ИМЕТЬ РЕГИОНАЛЬНУЮ ПРОПИСКУ.

Текст: Полина Русева



Родоначальник концепции коллективных покупок в интернете — американская компания Groupon. Она появилась осенью 2008 года в Чикаго, а в августе 2010-го пришла в Россию, купив контрольный пакет российского сервиса Darberry. Рыночная стоимость сделки не разглашается, но, по оценкам экспертов, она может превышать \$100 млн.

Groupon выросла из нескольких комьюнити, активисты которых ходили по заведениям и выбивали себе скидку при условии, что ей воспользуются десятки или даже сотни потребителей. Ежедневно на сервисе можно получить одно или несколько предложений, например, поехать в суши-баре или сходить на занятие по йоге. Пользователь приобретает на сайте купон на понравившуюся ему услугу

за полцены, а иногда и за треть стоимости. Компании дают скидки, рассчитывая на рост клиентской базы. Доход от проданных купонов сервис и компания-клиент делят чаще всего пополам.

По итогам 2009 года на Groupon было куплено более 4 млн купонов, что принесло компании \$150 млн, а к концу этого года сервис только в Северной Америке заработает около \$300 млн. «Группономания» захватила Германию, Китай и многие другие страны, где начали появляться клоны Groupon (например, эстонский Cherry — см. стр. 36). Россию она накрыла в первой половине этого года.

В марте заработали первые сервисы Biglion и Darberry. Сейчас подобных проектов не менее 30. По расчетам **СФ**, в августе на скидочных порталах зарегистрировались более полумиллиона пользователей Рунета. Треть из них стали активными потребителями услуги. По словам **Сергея Белоусова**, одного из основателей сервиса Bigbuzzy, ежедневно на сайте продаются 500–600 купонов.

Фото: AP

В среднем каждый любитель скидок покупает ежемесячно по два-три купона.

Скидочные проекты заинтересовали и крупных инвесторов. В мае международный холдинг Veritas Financial Europe запустил проект Kupikupon и до конца года намерен вложить в него более \$3 млн. В июле бизнес-инкубатор Fast Lane Ventures, вхо-

ПОЗИЦИЯ

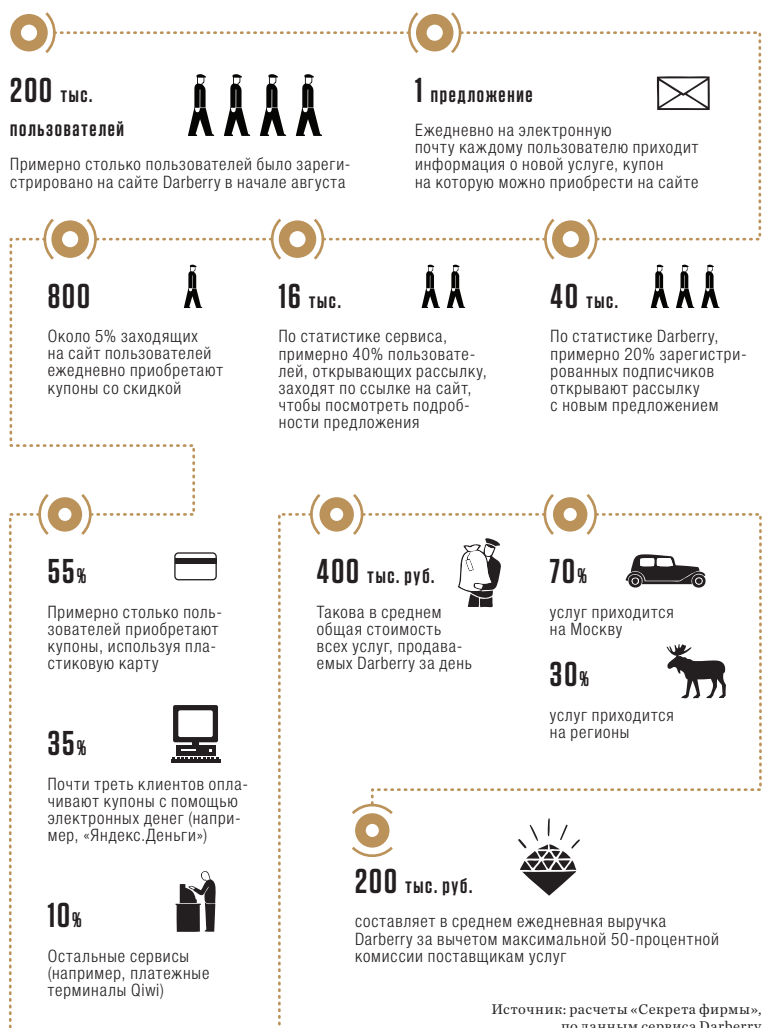


ОЛЕГ ИЛЬИЧЕВ,
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
КОМПАНИИ MAIL.RU

**СЕРВИСЫ
КОЛЛЕКТИВНЫХ
ПОКУПОК
РАБОТАЮТ,
ТАК КАК ОЧЕВИДЕН
ИНТЕРЕС ДЛЯ ВСЕХ
УЧАСТНИКОВ.
ПРИ ГРАМОТНОЙ
ПОЛИТИКЕ
ПРОДВИЖЕНИЯ
ЭТА БИЗНЕС-
МОДЕЛЬ МОЖЕТ
ПРИНОСИТЬ
НЕПЛОХОЙ ДОХОД**

ЕСТЕСТВЕННЫЙ ОТБОР

Схема работы сервиса коллективных покупок Darberry



дящий в группу Direct Group (развивает онлайн-магазин Ozon, шопинг-клуб KupiVIP), создал сервис Kupibonus. Кстати, в отличие от существующих порталов Kupibonus — нишевой проект, предлагающий услуги индустрии красоты для женской аудитории. Если полгода назад российского рынка скидочных сервисов не существовало, то теперь желающим пополнить ряды владельцев

таких порталов придется раскошелиться. Работающие сервисы уже сформировали ядро лояльных потребителей, и привлекать новых становится сложнее и дороже. По словам директора по маркетингу компании Darberry Елены Масоловой, когда сервис запускался, привлечение одного пользователя на сайт обходилось в \$0,5, а сейчас — в \$3–4. Кроме того, зачастую условия

договоров предполагают, что компания, поставляющая услугу, не будет сотрудничать с конкурирующими скидочными сервисами. У Darberry, например, заключено несколько сотен эксклюзивных соглашений.

Впрочем, лазейка для потенциальных инвесторов еще есть. Развиваться скидочные проекты планируют в первую очередь за счет расширения географии присутствия. Но происходит это не так быстро, как хотелось бы собственникам сервисов. В августе на сайте Kupikupon можно было посмотреть предложения в 11 российских городах, Darberry работает пока в семи. По словам Елены Масоловой, пуск сервиса в новом городе обходится компании в среднем в \$50 тыс. — на привлечение аудитории, наем местных сейлзов, которые договариваются с заведениями.

Так что пока не нагрянули федеральные сервисы с большими маркетинговыми бюджетами, можно попытаться занять вакантные местные рынки. Бизнес этот не только перспективный, но и весьма привлекательный для продажи. Например, в середине августа этого года Kupikupon купил уральский сервис Nadovmeste, работавший в Екатеринбурге и Челябинске и насчитывавший более 40 тыс. пользователей.

Цифры

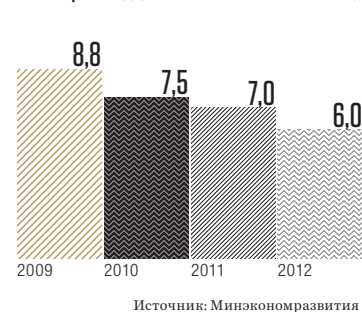
САМЫЕ ОБЕСПЕЧЕННЫЕ ЧИОВНИКИ РАБОТАЮТ В АППАРАТЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ. В СРЕДНЕМ ОНИ ПОЛУЧАЮТ

89 ТЫС. РУБ.

Росстат впервые опубликовал данные об официальной зарплате в федеральных министерствах и ведомствах. Средний заработок чиновников составил 50,3 тыс. руб. в месяц, это в 2,5 раза выше средней зарплаты по стране.

МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ПРОГНОЗИРОВАЛО В 2010 ГОДУ ИНФЛЯЦИЮ НА УРОВНЕ 6–7%, НО В АВГУСТЕ СКОРЕКТИРОВАЛО ЦИФРЫ ДО 7–7,5%.

ИНФЛЯЦИЯ В РОССИИ



Инфляцию разгоняют засуха и неурожай. Но есть и хорошие новости: реальные зарплаты россиян (с учетом инфляции) в этом году вырастут на 4,9%, а не на 3,6%, как планировалось раньше.

Ноу-хау

АСТРАХАНСКАЯ КОМПАНИЯ «АГЕНТ ПЛЮС» НАШЛА НА ИТ-РЫНКЕ СВОБОДНУЮ НИШУ И ТЕПЕРЬ СОБИРАЕТСЯ ПРОДАВАТЬ СВОИ ТЕХНОЛОГИИ ЗА РУБЕЖ.

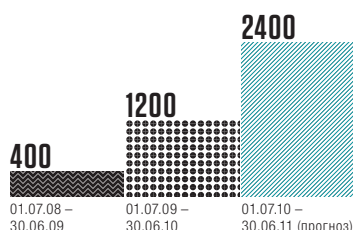
Текст: Иван Марчук

«Агент плюс» выпускает системы автоматизации и контроля сотрудников, работающих вне офиса. Через КПК или мобильный телефон торговые представители и мерчендайзеры постоянно обмениваются большими объемами информации с учетными программами центрального офиса. «Такой софт крупные ИТ-компании не пишут: рынок небольшой, а многие крупные ритейлеры делают это с помощью собственных программистов», — объясняет **Сергей Пенкин**, глава томской ИТ-компании «9 бит». «Агент плюс» является лидером этого рынка в России. Ему удается продавать софт по всей стране через партнерскую сеть из 800 компаний, занимающихся автоматизацией бизнеса. Программу можно интегрировать в большинство популярных бизнес-приложений («1С:Предприятие», Microsoft Dynamics). В прошлом финансовом году оборот «Агента плюс» вырос в три раза, до \$1,2 млн. В кризис торговые компании повышали эффективность сотрудников, автоматизируя их труд.

Сейчас «Агент плюс» разработал платформу, которую можно будет применять не только в торговле, но и в других сферах, например страховыми агентами. Соучредитель «Агента плюс» **Сергей Гудырин** надеется, что новый продукт будет востребован не только в России. В ближайшее время компания планирует открыть свой офис в одной из стран Восточной Европы.

ОБОРОТ КОМПАНИИ «АГЕНТ ПЛЮС»

\$ тыс.



Источник: «Агент плюс»

БУДУЧИ ПРОГРАММИСТОМ оптовой компании, **Григорий Измайлов** написал софт для автоматизации труда сотрудников, работающих вне офиса. Оценив коммерческие перспективы продукта, в 2004 году он с Сергеем Гудыриным основал компанию «Агент плюс». Ее развитию может помешать тот факт, что программа совместима только с операционной системой Windows Mobile, доля которой на мировом рынке мобильных устройств сократилась за последние пять лет с 20% до 6,8%.

Кадры

КРИЗИС СРЕДНЕГО УРОВНЯ

ИССЛЕДОВАНИЕ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) ДЕМОНСТРИРУЕТ, ЧТО КРИЗИС ОБОСТРИЛ ПРОБЛЕМЫ С МОТИВАЦИЕЙ МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА. ИМЕННО НА НИХ ПРЕДЛАГАЕТСЯ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ HR-СПЕЦИАЛИСТАМ.

Текст: Сергей Кашин



BCG и Всемирная федерация ассоциаций по управлению персоналом (WFPMA) опросили более 5,5 тыс. менеджеров и 150 топ-менеджеров крупных компаний (средняя численность сотрудников — 35 тыс.) более чем в 100 странах, включая Россию. Центральной фигурой

исследования стал менеджер среднего звена. Парадоксально, но в кризис рядовые сотрудники стали больше «болеть» за компанией, в которых работают. Равнодушие среднего менеджмента настолько увеличилось, что BCG предлагает заключать новый социальный договор,

Фото: REUTERS

ЭКСПЕРТ



ЮРИЙ ДОРФМАН,
ПАРТНЕР КОМПАНИИ
CORNERSTONE

**СЕЙЧАС СРЕДНИЙ
СРОК РАБОТЫ
МЕНЕДЖЕРОВ
СРЕДНЕГО ЗВЕНА
НА ОДНОМ МЕСТЕ —
ВСЕГО ОДИН-ДВА
ГОДА. ЭТО ЗНАЧИТ,
ЧТО В КРИЗИС
РАБОТОДАТЕЛИ
НЕ ВЫСТРАИВАЮТ
ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ
ОТНОШЕНИЯ**

называя его, как **Франклин Рузвельт** в годы Великой депрессии, New Deal. По мнению **Филиппа Петерса**, партнера московского офиса BCG и лидера практики HR, для российских компаний характерны недостаточное делегирование топ-менеджментом полномочий и нечеткие критерии оценки персонала. Он предлагает включить HR-директоров в состав советов директоров. Следующий этап — анализ числа подчиненных на одного менеджера и количества уровней подчинения. Здесь действует «правило восьми». Это оптимальное число непосредственных подчиненных одного менеджера и уровней иерархии. Во многих компаниях у менеджеров менее шести

подчиненных и до 15 иерархических ступеней. Идея New Deal в изложении BCG — предоставить менеджерам новые полномочия. В исследовании предлагается каскадный метод: начиная с первого лица, каждый менеджер сам производит набор непосредственных подчиненных и определяет для них правила сотрудничества. Вечный предмет недовольства — система поощрения. Исследование показало, что менеджеры среднего звена удовлетворены вознаграждениями меньше, чем топ-менеджмент и даже рядовые сотрудники. За два года такой параметр, как «признание заслуг», у первых упал на 14%, у вторых и третьих — на 5% и 6% соответственно. У средних компаний проблемы похожие. Компания «Анкор» опросила в конце 2009 года 1,8 тыс. респондентов, в основном менеджеров среднего звена. **Лора Буромская**, директор «Анкора» по рекрутменту в Москве, говорит, что если до кризиса сотрудники были готовы идти на понижение зарплаты ради интересных задач и карьерного роста, то теперь на первом месте у них стоит материальный фактор (45%), возможности профессионального развития и роста — только на втором (38%). Чтобы вернуть энтузиазм сотрудников, небольшим компаниям тоже стоит вспомнить об опыте Рузвельта.

Фото: Евгений Дудин

Продолжение следует

**МОСКОВСКАЯ ПИВОВАРЕННАЯ
КОМПАНИЯ (МПК) КАЖДЫЙ СЕЗОН
ВЫПУСКАЕТ ОКОЛО ПЯТИ НОВЫХ
БРЭНДОВ. ЗАНЯТЬ ЗАМЕТНОЕ МЕСТО
НА РЫНКЕ ЕЙ НЕ УДАЛОСЬ, ЗАТО ТАКОЙ
БИЗНЕС МОЖНО ДОРОЖЕ ПРОДАТЬ.**

Текст: Татьяна Бирюкова



АЛЕКСАНДР ЛИФШИЦ,
СОВЛАДЕЛЕЦ МПК

В интервью **СФ** (СФ №8/2009) совладелец МПК **Александр Лифшиц** называл свою компанию total beverage company. На заводе в Мытищах он собирался выпускать «почти все, что льется». МПК вышла на рынок пива в 2008 году, кризис похоронил надежды на разлив чужих марок. МПК экспериментировала со своими и лицензионными пивными марками, за два года их у нее стало восемь (Oettinger, Faxe, «Жигули» и др.). Летом 2010-го компания выпустила энергетик Gorilla и лимонад Africa, осенью начнется разлив сока Rago и холодного чая Africa. «Лучше иметь меньше брэндов, но активнее заниматься продвижением», — считает гендиректор по экономике и финансам ОАО «Нидан соки» **Михаил Подлазов**. Выручка МПК, по данным «СПАРК-Интерфакс», выросла с 1,8 млрд руб. в 2008-м до 3,5 млрд руб. в 2009-м, убыток составил 110 млн руб. Так вложенные в завод \$200 млн (из них примерно 50% — кредит Сбербанка) не отобьешь. Возможно, владельцы МПК хотят повторить тот же трюк, что с «Пивоварнями Ивана Таранова», которые они продали Heineken в 2005-м за \$560 млн. «Акценты у МПК смещены в сторону увеличения капитализации, а не дистрибуции брэндов. Отсюда принцип „всего понемногу“, — говорит президент компании InterPortfolio **Алексей Каневский**. Найти покупателя на завод, выпускающий не только пиво, будет проще, чем на классическую пивоварню.

П Л А Н Ф А К Т

2009

2010

Загрузить по итогам 2010 года производственные мощности (2,4 млн гектолитров)



По итогам года МПК выпустит 2 млн гектолитров

Заменить низкомаржинальный бренд «Жигулевское» более дорогими марками



Компания перестала выпускать «Жигулевское», вместо этого в ее портфеле восемь пивных марок: две собственные и шесть лицензионных

Помимо кваса (марка «Москвас») начать розлив других безалкогольных напитков



МПК производит лимонады, энергетические напитки, в ближайшее время начнет разливать сок и холодный чай

Источник: МПК

ГЕРОИЧЕСКАЯ БОРЬБА С ОГНЕМ ВЫГЛЯДИТ ДЛЯ ЧИНОВНИКОВ ПЕРСПЕКТИВНЕЕ С ФИНАНСОВОЙ И КАРЬЕРНОЙ ТОЧЕК ЗРЕНИЯ

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
MANAGEMENT DEVELOPMENT
GROUP



Во время смога и жары я всех своих сотрудников из офиса отправил работать по домам. У нас для этого все было готово: у всех дома есть компьютеры, на них установлен Skype. В нашем же офисе в помещении температура поднялась до +38, несмотря на кондиционеры в здании. Причина была проста: не хватало мощностей электричества. За это лето я успел побывать в США и Болгарии. В Лас-Вегасе днем +42 в тени, на болгарских пляжах — +36... +38 градусов. При этом все продолжают нормально работать: хватает ресурсов электростанций и сетей. А у нас практически в любом торговом центре было жарко. Причина — аномально высокие цены на подключение и согласование коммуникаций. Такие условия заставляют бизнес экономить на каждом киловатте электроэнергии.

Иллюстрация: Charlie Duck

Вот и страдаем все от жары, хотя давно пора привыкнуть, что +36 градусов для Москвы летом — нормальная температура. Но закладывать саму возможность такой жары в смету строительства — это верный способ разориться.

Жара привела к ажиотажному спросу на некоторые товары: воду, вентиляторы, кондиционеры. Но заработать огромных денег на этом скачке спроса никто не смог. Если ты продал вентиляторы по цене в десять раз выше рыночной, но на складе у тебя их было всего десять штук, то это просто смешно. По идее российский бизнес должен был кинуться везти те же вентиляторы из-за границы. Но с нашей таможней быстрее, чем за один-два месяца, ты ничего не ввезешь. Когда государство препятствует перемещению товаров, возникают дефицит и истерия.

И последнее: Россия остается страной повседневного подвига. Мы любим, когда солдаты бросаются на амбразуры, вместо того чтобы учить их правильно кидать гранаты. Взять тот же московский смог. Я в институте принимал участие в работе на торфяниках. Помнится, чтобы летом они не горели, их нужно было регулярно перекапывать с помощью бульдозеров с очень длинными плугами. Сейчас их, насколько я вижу, никто не перекапывает, предпочитая тушить. Хотя давно известно, что водой горящий торф залить практически невозможно. Но очевидно, что такая скучная работа, как перекапывание болот и предотвращение пожаров, никого не интересует. Героическая борьба с огнем для чиновников перспективнее с финансовой и карьерной точек зрения. Это, наверное, и есть главный вывод: властям невыгодно что-то менять. Чиновники получают благодарности, МЧС и пожарные увеличат бюджеты. А население будет ждать следующей жары, чтобы снова героически ее пережить.





ОГОНЁК: БОЛЬШОЙ— КАК РАНЬШЕ. ХОРОШИЙ— КАК ВСЕГДА.

СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ С УЧЕТОМ ДОСТАВКИ—
88 РУБ. ЗА 1 МЕСЯЦ

«Огонёк» — уникальный журнал,
с которым выросло не одно поколение.
Журнал о человеке
в меняющемся мире,
журнал о тех и для тех,
кто не теряет интереса к жизни.

Уже больше ста лет «Огонёк»
умеет говорить просто о сложном.

Для оформления подписки
просто позвоните по телефону
8 800 200 2556

kommersant.ru

**ЗНАКОМЫЙ. ЛЮБИМЫЙ.
ОБНОВЛЕННЫЙ.**



ДОКТОР ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

ПУТЬ ЕВГЕНИЯ
ЗАЙЦЕВА К ВЕРШИНАМ
ВЕНЧУРНОГО БИЗНЕСА
ЗАНЯЛ ВСЕГО ЧЕТЫРЕ
ГОДА. В 2000 ГОДУ
ОН ЕЩЕ ЗАМЕСТИТЕЛЬ
ДИРЕКТОРА КРОШЕЧНОГО
МЕДИЦИНСКОГО НИИ
В БАРНАУЛЕ.
А В 2004-М— УЖЕ
ПАРТНЕР ЛЕГЕНДАРНОГО
ВЕНЧУРНОГО ИНВЕСТОРА,
ИМЯ КОТОРОГО
В СИЛИКОНОВОЙ ДОЛИНЕ
ЗНАЕТ КАЖДЫЙ.

Инновационные проекты не должны выбираться научно-консультативными советами, даже если там сидят нобелевские лауреаты, как в «Сколково». В этом **Евгений Зайцев** убеждал президента РФ **Дмитрия Медведева** 23 июня 2010 года в Калифорнии на встрече с работающими в Силиконовой долине соотечественниками. Выбирать, куда инвестировать, по его мнению, должен человек, который получит все шишки или бонусы, то есть инвестор. Президент, по словам Зайцева, легко с этим мнением согласился: «Если говорить о конкретных проектах, они (советы.— **СФ**) не должны этим заниматься, просто не смогут». Зайцев знает, о чем говорит. Он генеральный партнер венчурной компании Helix Ventures. Согласно данным авторитетной консалтинговой компании Cambridge Associates (CA), биотехнологический фонд, управляемый Зайцевым и его партнерами, лидирует по доходности среди аналогичных фондов того же винтажа, то есть того же года формирования. Еще десять лет назад Евгений Зайцев вряд ли смог бы квалифицированно рассуждать о венчурных инвестициях, так как знал об экономике и бизнесе бесконечно мало. Он окончил Алтайский



9-2010

СЕКРЕТ ФИРМЫ

В СТИЛЕ ИНДАСТРИАЛ

Задача Евгения Зайцева — разглядеть перспективное лекарство на самом начальном этапе исследований, который можно назвать «гаражным»



СТРАТЕГИЯ

Боевая готовность



ОКЕАН ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Друг Евгения Зайцева Игорь Колядо говорит, что после отъезда в США он изменился, даже осанка выправилась

ОН НИКОГДА НЕ ИЗУЧАЛ ЭКОНОМИКУ, И СТАРТОВАТЬ ЕМУ ПРИШЛОСЬ С НУЛЯ, ДОГОНЯЯ НА ХОДУ

государственный медицинский университет в 1991 году. «Было странное время. Люди оканчивали университет и тут же уходили из медицины», — вспоминает он. И признается: еще студентом понял, что врачом быть не хочет.

Интереснее Зайцеву была наука, ею он занимался с третьего курса на кафедре нормальной физиологии (нормальная — это та, которая изучает норму, а не болезнь, которую изучает патофизиология). Но когда Зайцев окончил аспирантуру в 1993-м и защитил диссертацию, годы были еще более голодные. Врачи и ученые продолжали массовый исход в коммерцию. Ждала эта судьба, скорее всего, и Евгения, но тут его научный руководитель в АГМУ профессор **Валерий Киселев** инициировал большой медицинский проект. Нужно было сформировать группу, изучающую влияние атмосферных ядерных испытаний на Семипалатинском полигоне на здоровье населения Алтайского края. Тогда были замечены аномалии заболеваемости в западных районах края, прилегающих к Казахстану. В Барнауле был создан НИИ региональных медико-экологических проблем (НИИ РМЭП). Зайцев стал там заместителем директора.

Институт был небольшой, до 60 штатных сотрудников. «Но мы кормили полстраны», — говорит Зайцев. По договорам привлекались около 80 российских научных коллективов, (Курчатовский институт, Институт биофизики, НИИ пульмонологии и др.), медики, биологи, физики.

Было много международных проектов. Американцы, японцы, европейцы тоже интересовались последствиями кратковременных и не очень сильных облучений для здоровья человека. Так, немецкие полицейские, которые стояли в оцеплении при перевозке отходов с атомных электростанций, начали требовать компенсаций, утверждая, что их заболевания — следствие тех эпизодов. Правительству Германии понадобилось оценить обоснованность претензий. Результаты алтайских исследований помогли пролить свет на зависимость заболеваемости от доз облучения.

Как вспоминает **Игорь Колядо**, директор НИИ РМЭП, друг и коллега Зайцева, на долю Евгения из-за хорошего знания английского языка выпало общение с международными партнерами. Тогда он и сделал свой первый шаг на пути

к Силиконовой долине. Но понадобилось шесть лет, прежде чем он решился поменять науку на бизнес.

Зайцева угнетали зависимость от государства и множество налагаемых из-за этого ограничений. «Он неординарная личность. Ему было просто тесно. Даже Москву, куда ему советовали податься, он перерос бы уже года через два», — считает Игорь Колядо. Но в Барнауле Зайцев прожил 31 год, сделал карьеру, к которой прилагалась персональная машина с водителем. Жена **Ирина** работала исполнительным директором крупного алтайского рекламного агентства. Сыну Зайцевых **Антону** было три года. Все это никак не способствовало легкому подъему. «Я благодарен жене, что она меня поддержала тогда и бросила интересную работу ради неопределенного будущего студента», — говорит Зайцев.

Будущее началось с подготовки к поступлению в Стэнфорд. На это Зайцеву понадобился год. «Я его прикрывал, — с улыбкой рассказывает Игорь Колядо. — Он ездил в Новосибирск сдавать TOEFL и GMAT, но в институте рассказывать об этом не хотел. Вдруг будет холостой выстрел».

ЛАНЧ С ПАТРИАРХОМ

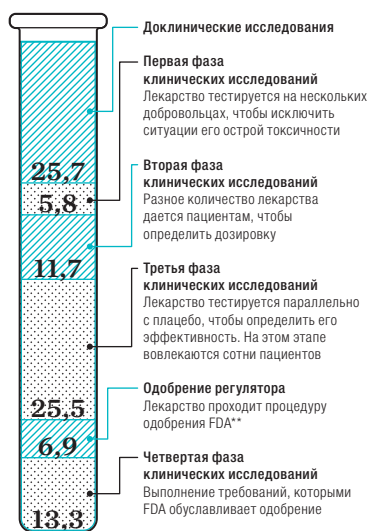
Конкурс на двухгодичную программу MBA Стэнфорда серьезный: на 360 мест претендует от 7 тыс. до 10 тыс. заявок. Но Евгений Зайцев этот барьер в 2000 году преодолел. Из россиян тогда поступили четыре человека. Одновременно с Зайцевым окончили Стэнфорд, например, **Вячеслав Пивоваров**, после учебы ставший успешным портфельным управляющим хедж-фондом Old Lane из Нью-Йорка, а затем — советником министра экономического развития **Эльвиры Набиуллиной**, и **Алексей Андреев**, в настоящее время управляющий директор фонда Harris & Harris Group.

Поступал класс летом 2000-го, когда пузырь на рынке доткомов, которые несколько лет были источником процветания венчурных фондов, с громким свистом сдувался. И все же венчурный бизнес пользовался огромной популярностью. Из 360 студентов в venture capital club записалось 280. К моменту выпуска свое место в венчурной индустрии нашли единицы. Евгений Зайцев был среди них.

ТОП-10 ОТРАСЛЕЙ ДЛЯ ВЕНЧУРНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ В США



ПРОЦЕНТ ЗАТРАТ НА КАЖДУЮ СТАДИЮ R&D (ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК)



** Food and Drug Administration — агентство, следящее за безопасностью пищевых продуктов, медицинских препаратов, косметики, излучающих устройств, табака и др.

Источники: PricewaterhouseCoopers



ИЩИ НОВОЕ

Быстро адаптироваться в США Зайцеву, по словам его друзей, помогло врожденное любопытство

сотрудников. Например, в АМС, несмотря на легендарное имя, всего 12 штатных сотрудников, шесть из которых — партнеры. Инвесторами фондов компании всегда были члены семьи Джонсона, и на протяжении значительной части своей истории она не прибегала к средствам сторонних инвесторов. С этой точки зрения неожиданное приглашение Питча Джонсона не кажется таким уж странным. Все было как положено: ланч на берегу океана, женская болтовня, игры детей. «Через два дня, — вспоминает Зайцев, — я уже лично знал каждого из членов семьи Питча». После практики Евгению Зайцеву предложили сотрудничество с АМС параллельно учебе — как говорят в России, «на полставки», — от которого он не смог отказаться.

БИОФИШКИ

АМС инвестирует всего в два сектора — биомедицинские и информационные технологии — на самых ранних стадиях развития проектов. Сейчас у компании под управлением около \$200 млн, а типичная инвестиция имеет размер от \$500 тыс. до \$2,5 млн. Уже после прихода Евгения Зайцева в АМС был сформирован традиционный (с внешними инвесторами) фонд размером \$60 млн. Питч Джонсон одним из первых в венчурной отрасли, еще в 1982 году, профинансировал биотехнологии. Та, первая, компания Amgen сейчас является самой крупной биотехнологической компанией мира. Тогда, в 1980-е, Джонсон, уже зрелый человек и опытный инвестор, прослушал в Стэнфорде курс молекулярной биологии, чтобы понимать, что компания делает за его деньги. Теперь это направление — одно из ключевых. Евгений Зайцев начал работать под началом Грэма Крука, тоже медика по образованию. Крук сразу выстроил равноправные отношения. Даже когда Евгений занимал начальную позицию — associate, тот не ограничивал его лишь технической работой по поддержке проекта,

В первый год Зайцеву пришлось сложнее, чем большинству сокурсников. Он никогда не изучал экономику, и стартовать ему пришлось с нуля, догоняя на ходу. А к концу первого курса, в 2001-м, он уже договаривался о летней практике в венчурной компании Asset Management Company (АМС). АМС серьезно занималась биотехнологиями, и Зайцев полагал, что здесь его медицинский бэкграунд пригодится. После первого общения с партнером фонда Грэмом Круком резюме было таким: «Вообще-то нам сейчас люди не нужны, но набор знаний у тебя правильный, давай еще поговоришь с нашим самым главным партнером». Надо сказать, что самый главный в АМС — Франклин Питч Джонсон. В Силиконовой долине в венчурной отрасли заняты десятки тысяч человек, и нет ни одного, кто не знал бы Питча Джонсона. Начинал он еще в 1962 году в партнерстве с Биллом Дрейпером, членом известной венчурной династии, и за его плечами более 250 венчурных проектов, например, компании Amgen, Teradyne, Biogen Ides. В пятерку самых известных венчурных инвесторов он входит безоговорочно. С Джонсоном Евгений Зайцев разговаривал два часа — о России, искусстве, политике, русских в Калифорнии — о чем угодно, только не о венчурном бизнесе. В конце разговора патриарх сказал: «Нам вообще-то сейчас никто не нужен, но я тебя возьму» — и пригласил Евгения с семьей на уик-энд в свой загородный дом на юге Калифорнии. Большинству венчурных компаний неизвестно, что такое текучка кадров, и у них никогда не бывает массового набора

а делил всю ответственность, которая лежит на партнерах, на двоих.

Основной капитал венчурного капиталиста — его телефонная книжка, связи с предпринимателями, экспертами, коллегами по рынку. Благодаря репутации Питча Джонсона и широкой сети контактов АМС, компания не испытывает дефицита проектов. В руки Зайцева и Крука попадали до 1000 биомедицинских компаний в год. Несколько десятков достаивались пристального внимания. Несмотря на недостаток опыта, вскоре после окончания Стэнфорда Евгению Зайцеву удалось найти проект, который стал одной из самых успешных инвестиций последних лет в отрасли.

На одной из регулярных встреч AmBAR (Американской бизнес-ассоциации российских профессионалов; кстати, именно она организовывала встречу Медведева с русскими американцами) к Зайцеву подошла **Валерия Оссовская**, сотрудница биотехнологической компании BiPar Sciences. Компания разрабатывала перспективное направление антираковой терапии, избирательно уничтожающей только клетки опухоли, и искала инвестиции. Зайцев выслушал презентацию основателей компании и заинтересовался доклиническими результатами. Началось обсуждение в АМС. Перспективность нового препарата подтвердил **Барри Шерман**, который руководил медицинскими разработками в компании Genentech (сейчас принадлежит швейцарской Roche Group), в частности созданием известного антиракового препарата герцептин.

Для BiPar Sciences была избрана необычная бизнес-модель: разработка терапии полностью на аутсорсинговой основе, с привлечением наиболее компетентных в своей области компаний. По словам Валерии Оссовской, подобная практика давно освоена разработчиками интернет-проектов, но в биотехнологической отрасли до BiPar Sciences серьезных попыток полностью положиться на аутсорсинг не было.

Расчет был правильный — компания быстро вошла во вторую фазу клинических испытаний, идея сработала. Обычно на создание лекарства, аналогичного тому, каким занималась BiPar, уходит лет десять. BiPar уложились в два раза быстрее. АМС стала первым институциональным инвестором и вложились в BiPar Sciences на ранней стадии в 2004 году вместе с фондами Vulcan Capital **Пола Аллена** (соучредителя Microsoft) и Canaan Partners — \$13 млн на троих. Весной 2009-го BiPar Sciences была продана фармгиганту Sanofi-Aventis за \$500 млн. Инвесторы вернули вложенное в восьмикратном размере.

Не все экзиты (так называются возвраты инвестиций) с участием Зайцева имели столь счастливый конец. Например, в 2005 году АМС участвовала в покупке компании TriVascular, занимавшейся разработкой имплантата для больных, страдающих аневризмой аорты, компанией Boston Scientific за \$100 млн. Согласно распространенной практике, инвесторы

могли рассчитывать на дополнительные выплаты по мере развития проекта и роста продаж. Ожидалось, что продажи достигнут \$1 млрд, однако Boston Scientific увлеклась другими приобретениями и в 2006 году проект TriVascular забросила. Лишь в 2008-м ключевые инвесторы выкупили его обратно и провели еще два раунда инвестиций.

РАССТАВАНИЕ ПО-ПАРТНЕРСКИ

Сейчас в жизни Евгения Зайцева новый этап. До сегодняшнего дня он участвовал в инвестициях в 24 компании и имеет за спиной пять экзитов. В июле 2009 года Евгений Зайцев и Грэм Крук покинули АМС и создали собственную венчурную компанию Helix Ventures, а в августе подняли первые деньги своего нового фонда объемом \$150 млн. Третьим партнером стал **Филипп Сойер**, в прошлом основатель и CEO одной из успешных портфельных компаний Fusion Medical. Фонд будет специализироваться на инвестициях в life sciences (биофармацевтика и медустройства). Часть денег в Helix Ventures инвестирует Питч Джонсон, а Зайцев и Крук продолжают управлять некоторыми биотехнологическими инвестициями АМС, хотя и не в статусе партнеров. Идея выделения биомедицинского направления в отдельную управляющую компанию возникла давно, однако расставание с АМС не было простым. Питч Джонсон всегда ратовал за диверсифицированный — life sciences и ИТ вместе — фонд. Для его собственных вложений, но не для внешних инвесторов это было оптимально. Зайцев говорит, что у инвестиций в ИТ и биотех разная динамика, разная доходность (у биотеха сейчас она выше) и разный набор компетенций у менеджеров.

К отделению Евгения Зайцева и Грэма Крук не в последнюю очередь подтолкнули высокие результаты их собственной работы. Только продажа BiPar позволила вернуть инвесторам последнего размером \$60 млн фонда АМС до 80% вложенных в биофармацевтику средств. Вопреки распространенному мнению, будто в фонде может быть только один-два успешных проекта, здесь ждут продажи еще несколько биомедицинских «звезд». Зайцев ссылается на текущие заключения независимых оценочных компаний.

За минувший год Helix Ventures сделала первую инвестицию. Зайцев уверен в перспективности портфеля нового фонда. В США венчурные инвестиции в биотехнологии уже обогнали ИТ по объему (см. график на стр. 22). Партнеры Helix не сомневаются, что им хватит опыта и удачи показать в одиночном плавании один из лучших результатов управления инвестициями в эту самую горячую отрасль.





«НУЖНЫ ДЕНЬГИ. ГДЕ Я ИХ ВОЗЬМУ?»



ЧЕРНЫЙ ПОНЕДЕЛЬНИК

Валерий Покорняк (слева) попытался развеять мрачный настрой Кирилла Подольского, но Кирилл начал улыбаться, лишь когда речь зашла о яхтах

**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
ЗЕРНОТРЕЙДЕРА
VALARS GROUP
КИРИЛЛ ПОДОЛЬСКИЙ
РАССКАЗАЛ
ГЕНДИРЕКТОРУ ХОЛДИНГА
«АЛТАН» ВАЛЕРИЮ
ПОКОРНЯКУ,
ПОЧЕМУ НЕ ЛЮБИТ
РОССИЙСКИХ СВИНЕЙ
И ЗАЧЕМ ПРОДАЛ
ДОЛЮ В ИНТЕРНЕТ-
ПРОЕКТЕ
ANYWAYANYDAY.**

В модное московское кафе Fresco 40-летний **Кирилл Подольский** пришел мрачнее тучи и сразу же заказал пару бокалов Pinot Grigio. Для Кирилла это был «черный понедельник» — накануне, 15 августа, в России вступил в силу запрет на экспорт зерна. Бизнес, который принес Подольскому в 2008 году \$949 млн (Valars Group — один из крупнейших российских зернотрейдеров), остановился.

С помощью запрета власти рассчитывали обуздать инфляцию. По прогнозам агентства «Совэкон», урожай зерна в России из-за засухи в этом году будет всего 72 млн тонн (в 2009-м — 97 млн тонн). За июль цены на зерно подскочили с 4 тыс. до 5,1 тыс. руб. за тонну. После введения запрета цены пошли вниз, а зернотрейдеры лишились надежды заработать на благоприятной конъюнктуре рынка. **Валерий Покорняк** вино за обедом пить не стал. Его бизнес находится по другую сторону баррикад: барнаульский холдинг «Алтан» выпускает макароны, около 60% в себестоимости которых составляют затраты на пшеницу. Но Покорняк падению цен на зерно, как ни странно, тоже не рад.

«МЫ ВСЕ ВРЕМЯ КОГО-ТО СПАСАЕМ — ТО СВИНЕЙ, ТО ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ДОПОТОПНОЙ СЕЛЬХОЗТЕХНИКИ»

ВАЛЕРИЙ ПОКОРНЯК: Я знаю, что вы выращиваете зерно на 360 тыс. га в России и на Украине. Прежде чем к вам приехать, я поговорил с нашими алтайскими хозяйствами. Они все очень недовольны запретом и не знают, что делать. Как, по-вашему, вмешательство государства отразится на российском сельском хозяйстве?

КИРИЛЛ ПОДОЛЬСКИЙ: То, что происходит сейчас, несправедливо и безобразно. Два предыдущих года экспортеры и сельхозпроизводители, которые занимаются растениеводством, работали в сложных условиях: цены на зерно были низкими, существовал рынок покупателя, а не продавца. Как только мировые цены на пшеницу пошли вверх, появилась возможность зарабатывать, государство неожиданно закрывает экспорт.

Теперь мы, оказывается, должны дотировать производителей мяса, спасая их от разорения, и переживать о ценах на хлеб. Мы все время кого-то спасаем — то свиней, то производителей допотопной сельхозтехники.

Цены на внутреннем рынке сегодня на 30–40% ниже мировых, экспортерам нанесен огромный ущерб, подорвана наша репутация страны-экспортера. Запрещать экспорт не было никакой необходимости. Нужно было начинать распродавать интервенционный фонд для стабилизации рынка в пострадавших регионах и не делать резких заявлений, а затем и поступков, которые оказались главными причинами резкого скачка мировых цен на пшеницу. России выгодны высокие внутренние и мировые цены на пшеницу. Просто никто в правительстве не хочет хорошо посчитать. Сейчас все сделано для того, чтобы в дальнейшем пришлось спасать не только животноводство, но и все сельское хозяйство. Рынок все мог отрегулировать сам. Государственное вмешательство должно было быть минимальным.

ВП: Кардинальные и жесткие меры властей — это паника, непрофессионализм? Что это такое?

КП: Все вместе. Кто-то паникует, кто-то не хочет разбираться досконально. Но самое главное — это популизм. Я читал в интернете обсуждения сообщений о запрете экспорта. Даже демократически настроенная аудитория одобрила борьбу со спекулянтами. Что говорить о совсем простых гражданах? Вот правительство и идет у них на поводу.

ВП: Из-за того что ваш оптовый бизнес сейчас встал, подсчитали уже, сколько денег потеряете?

КП: Я не готов комментировать цифры, но потеряет и торговое подразделение, и наши сельхозпроизводители. По сути, для трейдеров ввели запрет на профессию. Внутри страны торговать гораздо проще, и покупатели с продавцами договариваются напрямую.

Мы сейчас заключаем контракты на казахскую пшеницу — повезем ее мимо пострадавших районов в российские порты и далее в страны-импортеры, например Египет. В обратную сторону, практически из тех же портов или районов, близких к ним, двинется запрещенная к экспорту российская пшеница. Это ли не абсурд?

ВП: У вас же есть свои элеваторы. Почему нельзя сделать запасы и до Нового года, когда запрет планируют отменить, пересидеть?

КП: Теоретически можно. Однако нам сейчас нужно посеять озимые. Чтобы провести посевную кампанию, нужны деньги. Где я их возьму? Колоссальный денежный поток из-за рубежа остановлен. Придется продавать по существующим внутренним ценам. Да и не факт, что с Нового года что-то отменят.

ВП: Такими мерами можно остановить инфляцию.

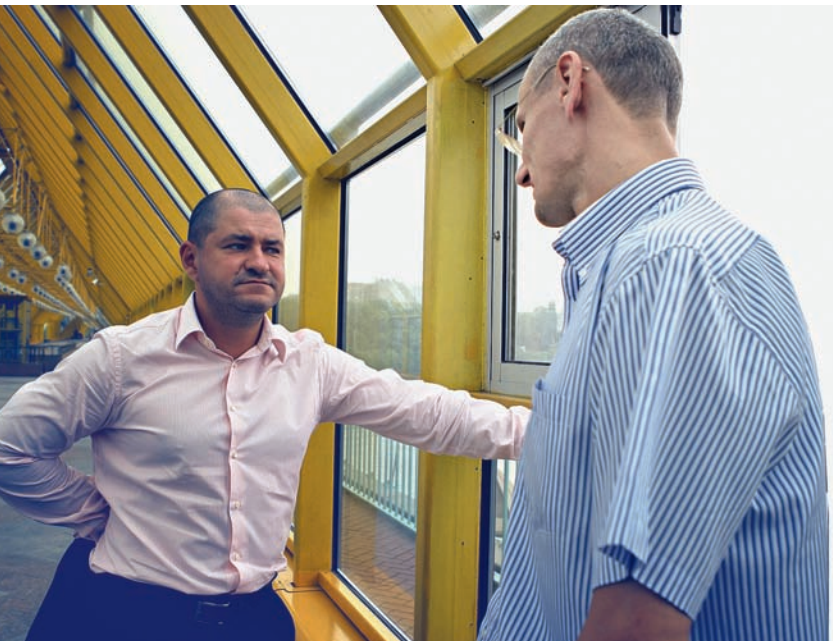
КП: За наш счет? Да и цены на хлебобулочные изделия сформировались в 2008 году, когда цена на пшеницу внутри страны была 9 руб. за килограмм. В прошлом году цены упали до 3–4 руб. за килограмм. На стоимости хлеба это никак не сказалось.

ВП: В большинстве стран мира государство поддерживает сельское хозяйство...

КП: У нас тоже много денег тратится на такую поддержку. Вопрос в ее эффективности. На недавнем совещании по вопросам поддержки сельхозпроизводителей, которое проводил президент РФ в Таганроге, обсуждались старые идеи — пролонгация всех кредитов сельхозпроизводителей в госбанках, снижение для них цен на топливо, удобрения, понижение тарифов на перевозку зерновых и другие похожие идеи. Все это за счет снижения эффективности других отраслей.

В то же время мы видим запрет экспорта и снижение цен на продукцию сельхозпроизводителей. Это же касается не только пшеницы — прокуратуре поручено следить за всеми ценовыми колебаниями и наказывать виновных. Какое-то противоречие, вам не кажется? С одной стороны, на нас тратят деньги, с другой — не дают заработать. Для нас гораздо выгоднее было бы отказаться от любой помощи, но получить свободный рынок.

ВП: Знаете, Кирилл, у меня любой запрет вызывает яростную антипатию. Это уже не эффект бабочки, а эффект слона в посудной лавке. Запрет этот так рынок ломает, что мало не покажется. В торговле очень важно постоянное присутствие. Если, например, твой товар вышел из сети, то войти обратно крайне сложно. Лучше «в минус», но продавать. Возобновить экспорт будет сложно. Мне как переработчику вроде бы выгодно, чтобы цены на зерно упали. Но я понимаю: вот сейчас у вас денег нет, как и у наших алтайских производителей. Допустим, озимые



вы так и не засеете, но тогда в следующем году цены взлетят. Мне кажется, безобразие это пройдет, ошибка будет исправлена.

КП: Да и мы надеемся на то, что разум победит.

«НАДЕЮСЬ, ЧТО ПОУМНЕЛ, НО ДУМАЮ, ЕЩЕ НЕ СОВСЕМ»

ВП: Попадать в жесткие ситуации вам, судя по всему, не впервой. Только окончив университет (Таганрогский государственный радиотехнический. — СФ) в начале 1990-х, вы начали торговать металлами, уже в 25 лет консолидировали контрольный пакет и стали директором Таганрогского судоремонтного завода. Каково это в столь юном возрасте стать руководителем предприятия?



КП: Безусловно, 25 лет — не возраст для директора предприятия, старого и сложного. Это был период безвременья, только поэтому такие вещи могли происходить. Знаний не хватало, все покрывалось напором. Мне, например, в голову не приходило, что все люди разные, у всех свои интересы. Сейчас я по-другому разговариваю с людьми — появилось больше сомнений в своей правоте. Надеюсь, что поумнел просто, но думаю, еще не совсем.

ВП: Почему вы занялись зерном?

КП: Когда я только начинал в 2001 году, инфраструктуры для экспорта не было вообще и конкуренции жесткой не было. Мы построили терминал на судоремонтном заводе. Удачное место, хороший порт. Тогда наличие собственного порта было огромным преимуществом. Однако потом конкуренция появилась, но мы были к этому уже готовы. У нас сформировалась сильная и опытная команда для того рынка.

ВП: Вы были миноритарием и гендиректором в компании «Югтранзитсервис», а потом вас сместили с должности. Почему?

КП: У нас были неформальные, человеческие отношения. Я всегда давал людям много полномочий и шел на уступки. Поэтому в 2006 году, когда я продал свой пакет в ЮТС, сохранил команду, фактически смог создать новый бизнес с нуля.

ВП: Меня впечатлило, что в 2008 году ЮТС обанкротилась и вы купили ее за долги. По этому поводу вспомнилась древнекитайская мудрость: плохая тактика — это когда ты выигрываешь сражение, но проигрываешь войну. Плохая стратегия — когда выигрываешь войну, но проигрываешь мир. Как ваше представление о тактике и стратегии менялось со временем?

КП: Знаете, у меня и моей команды всегда была склонность к авантюризму — мы пытались делать за месяцы то, на что у других уходят долгие годы. Сейчас я начинаю осознавать, что такая скорость бывает лишней. Быть может, если бы мы были поаккуратнее, то никогда бы такую большую компанию не создали, но зато этот бизнес стал бы более сбалансированным.

Когда бьешься за лидерство, всегда несешь много рисков. Все дело, наверное, в складе моего характера. Я не люблю бороться за проценты себестоимости, вообще не умею работать в статичной компании. Я отвечаю за развитие. Хочется, чтобы тактикой занимались люди более подготовленные, спокойные.

ВП: И что, у вас такие люди есть? Или все сплошь авантюристы?

КП: Конечно, такие люди есть в команде. Про авантюризм я немного преувеличиваю. Но рано или поздно придется что-то менять. Я собираюсь привлекать новых людей

в менеджмент. И планирую привлечь новых партнеров в бизнес. Если нет партнеров равноценных — нет разных мнений. Одно мнение много лет подряд — это нехорошо.

ВП: Даже если это ваше мнение?

КП: Если имеешь свое мнение обо всем, то и отвечаешь за все в одиночку. Я планирую разделить сельскохозяйственный и торговый бизнес на две разные компании. Долю в сельхозбизнесе вывести на IPO и продать инвесторам. Дело в том, что из этого проекта можно реально получить очень-очень большой бизнес. Мы сейчас уже один из крупнейших производителей в России и на Украине. Но я считаю, что это не предел. Чтобы вырасти в несколько раз, нужен акционерный капитал.

«Я НЕ ХОЧУ ОКАЗАТЬСЯ НА МЕСТЕ ЭТИХ ЛЮДЕЙ»

ВП: Я много общаюсь с нашими алтайскими сельхозпроизводителями. И понимаю, что они работают по закону «трех П» — пол, палец, потолок. Маленькие хозяйства не понимают рынка — то одну культуру засеют, то другую. Главное, утрачены технологии растениеводства. Отсюда проблемы с урожаями, с качеством зерна. Как вы решаете проблемы семенного фонда?

КП: Да это всего лишь вопрос денег. Все, что вы говорите, подтверждает мою давнюю мысль. Победят огромные агрокомпании, у которых есть деньги и понимание, куда будет двигаться рынок. Выращивание пшеницы, ячменя, кукурузы, масличных в современных условиях — это промышленное производство по сути своей. Здесь нет места малому и даже среднему бизнесу. Ему придется вливаться в крупные компании. Я не хочу оказаться на месте этих людей. Пусть у меня будет неконтрольный пакет, но лучше иметь 20% в очень большой компании, чем 100% в средней или малой. Мы получаем огромные скидки на все, а фермер будет покупать расходные материалы дороже и непонятного качества. Нам дают огромные скидки на технику. Мы лучше продаем свою продукцию.

ВП: Но согласитесь, есть у малых хозяйств и большой плюс — гибкость.

КП: Это так. Место для фермеров есть там, где нужны деликатный подход, специальные знания. Крупные компании будут выращивать товары, которые торгуются на бирже, фермеры — все остальное.

ВП: Переработкой не планируете заниматься?

КП: Мы работаем в регионах, ориентированных на экспорт сырья — зерна. У нас выше стоимость зерновых, ближе

ZEST-EXPRESS

Экспресс-доставка и логистика

since 1996



НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДОСТАВКИ

доставка корреспонденции и грузов по Москве и области

организация доставки корреспонденции и грузов любыми видами транспорта по РФ и зарубежью

логистические услуги, в том числе сортировка, маркировка и упаковка

ответственное хранение, переезды

собственный логистический склад в Москве

логистический аутсорсинг, услуги call-центра

порты. Мы могли бы заниматься переработкой масличных — наше собственное производство полностью обеспечило бы сырьем приличный завод. Но, думаю, время упущено. На рынке избыток перерабатывающих мощностей и сильные игроки в этом секторе. С другой стороны, при нехватке сырья очень неплохие условия для его производителей. Каждый должен заниматься своим делом.

«НЕЛЬЗЯ ЖЕ ВЗЯТЬ И ЗАПРЕТИТЬ ЭКСПОРТ ЭЛЕКТРОННЫХ БИЛЕТОВ»

ВП: Яхтенный спорт — ваше личное увлечение или это для тимбилдинга?

КП: Это мое хобби, но я занимаюсь им профессионально. Я бы с удовольствием не работал вообще, а только гонялся бы на яхтах. Я не трудоголик. Боюсь только, деньги бы быстро закончились.

ВП: Дорогое удовольствие?

КП: Да. Моя команда RUS 7 участвовала три года подряд в гонках класса TP-52. Это парусная «Формула-1». В этом году мы не нашли спонсоров и решили сделать перерыв в гонках этого класса. Сегодня я доволен, что так поступил, — парусная жизнь не заканчивается на TP-52. Есть

много интересных классов, где я в отличие от TP-52 могу быть рулевым. Мы стали участвовать в российских соревнованиях, развивать парусный спорт в родном Таганроге. Мне это очень интересно.

ВП: Тонули когда-нибудь?

КП: Нет. Мы гоняемся в технических гонках, которые проходят около берега на короткие дистанции. Если серьезно заниматься парусным спортом, то такого не должно происходить.

ВП: Ваш интернет-проект по продаже авиабилетов Anywayanyday — тоже хобби?

КП: Нет, конечно, это бизнес. Я по образованию инженер-

системотехник. Участвовал еще в запуске известного билетного проекта Avantix.ru. Потерял этот бизнес вместе с ЮТС, так как проект принадлежал компании. К 2008 году, когда начинался Anywayanyday, у меня как у инвестора было точное понимание, чего мы хотим добиться и чего делать не нужно ни в коем случае. В этом проекте тоже многое решила команда людей, которые собрались еще в Avantix.



ВП: Недавно вам удалось продать 40% проекта фонду Tiger Asset Management за \$10 млн. На рынке посчитали, что это очень дорого. На что пустите деньги?

КП: Мы продали долю не только потому, что были нужны деньги. Проект мог существовать и без сторонних вливаний. Сейчас мы безусловный лидер на рынке онлайн-продаж авиабилетов в России, исключая сайты авиакомпаний. Компания уже приносит прибыль. Tiger — тот самый квалифицированный инвестор, которого нам не хватает в зерновом бизнесе. В их портфеле более 50 онлайн-трэвел-компаний, и я надеюсь, что, применив их опыт и наши идеи, мы добьемся того, что акционеры через несколько лет перестанут заботиться о деньгах.

ВП: Я тоже подумывал о перспективах бизнеса в интернете, но понял, что мне не хватает образования...

КП: Знаете, что самое приятное в этом бизнесе? Тут очень мало государственного влияния. В принципе невозможно какое-то административное давление. Нельзя же взять и запретить экспорт электронных билетов.





самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию

**Три рекламных объявления единого формата
в течение рабочей недели
в трех ведущих деловых изданиях:**

газета «Коммерсантъ»

еженедельник «Коммерсантъ Власть»

еженедельник «Коммерсантъ Деньги».

Читатели трех изданий ИД «Коммерсантъ»,
которые гарантированно увидят вашу рекламу, —
самая большая совокупная бизнес-аудитория
на рынке деловой прессы России.

Пакет «Коммерсантъ Business» — это максимальный
охват вашей целевой аудитории за минимальные
деньги. Пакет «Коммерсантъ Business» включен
в программу Galileo компании Gallup Media
как отдельный рекламоноситель.

Рекламные кампании для актуальных целевых групп
в «Коммерсантъ Business» планируются так же,
как для отдельного издания.

По вопросам размещения обращайтесь
в рекламную службу по телефонам:
(8 499) 943 91 08 / 10
kommersant.ru

**Коммерсантъ
Business**

kommersant.ru

ГРУЗИНСКИЙ СЛЕД

УЖЕ ЧЕТЫРЕ ГОДА «ИДС БОРЖОМИ» НЕ ИМЕЕТ ПРАВА ПРОДАВАТЬ В РОССИИ СВОЙ КЛЮЧЕВОЙ БРЭНД — МИНЕРАЛЬНУЮ ВОДУ «БОРЖОМИ». НА РИСКОВАННОМ ОТЕЧЕСТВЕННОМ РЫНКЕ КОМПАНИЯ СТАЛА ПОКУПАТЬ ЗАВОДЫ И ПРИДУМЫВАТЬ СОВРЕМЕННУЮ УПАКОВКУ ДЛЯ РУССКОЙ ДУХОВНОСТИ.



ТЕНИ ИСЧЕЗАЮТ В ПОЛДЕНЬ

Александр Жаданов пришел работать в «ИДС Боржоми», когда для компании наступила самая черная полоса

«Если вы не интересуетесь политикой, то политика заинтересуется вами», — Александр Жаданов убедился в справедливости высказывания Уинстона Черчилля, когда возглавил «ИДС Боржоми» — российскую «дочку» IDS Borjomi International. В мае 2006-го, на фоне обострения российско-грузинских отношений Роспотребнадзор запретил ввозить в Россию воду «Боржоми» — ключевой бренд компании.

Фото: Юрий Мартынов

За четыре года Жаданову удалось вернуть компанию в число лидеров российского рынка воды, но и сейчас он вынужден внимательно следить за политическими новостями. Даже при том, что на самом деле «грузинского» в IDS Borjomi International почти не осталось — по крайней мере, официально. Компания принадлежит фонду Salford Capital Partners — его контролируют российские и европейские

акционеры (их имена не раскрываются). Главный офис IDS Borjomi International находится в Киеве, а не в Тбилиси. Продажи «Боржоми», которая добывается на территории Грузии, занимают сегодня лишь около 7% в общем обороте международного холдинга. А бизнес «Боржоми» построен в основном на российских активах и брендах.

МЕЧТА ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

История IDS Borjomi (до 2004 года Georgian Glass & Mineral Water) — непрерывная череда конфликтов с властями. С момента основания в 1995 году холдинг боролся с грузинскими чиновниками, которые то продавали IDS Borjomi эксклюзивное право на розлив воды «Боржоми», то разрешали небольшим производителям выпускать эту воду, пока к 2004 году IDS Borjomi просто не скупил все скважины и компании в регионе Боржоми. Сейчас он владеет генеральной лицензией на розлив «Боржоми».

Игра стоила свеч. «Это уникальный продукт, который продавал себя сам,— говорит Жаданов.— Компании оставалось лишь распределять воду по полкам, а все маркетинговые усилия были сделаны еще в СССР». Накануне запрета марка «Боржоми» была самым популярным премиальным водным брендом в России. С долей около 10% «Боржоми» занимала третье место на рынке после марок Aqua Minerale и BonAqua, принадлежащих транснациональным гигантам PepsiCo и Coca-Cola. IDS Borjomi зарабатывал около \$120 млн в год, из которых на Россию приходилось более 50%.

Потеряв крупнейший рынок, IDS Borjomi попытался компенсировать потерю за счет диверсификации экспорта, переключившись на страны бывшего СССР (см. стр. 32). Традиционно сильные позиции у холдинга были на Украине: еще в 2003 году он купил лидера местного рынка — компанию IDC Group. В 2006 году холдинг стал подыскивать активы и в России. Как ни странно, в этом ему помог «Газпром». В 1990-е годы газовый монополист развивался по модели «государство в государстве», в том числе с нуля построил два одинаковых современных производства для

обеспечения сотрудников водой. Завод в Липецке разливал ее под брендом «Эдельвейс», а в поселке Новотерский Ставропольского края — под маркой «Новотерская».

К середине 2000-х стратегия «Газпрома» поменялась, и завод «Эдельвейс» выставили в 2006-м на продажу. Начальная стоимость 99,9% акций на открытом аукционе составила \$7,9 млн. Скорее всего, IDS Borjomi купил завод за меньшие деньги: кроме него заявки никто не подал. «Эдельвейс» был скромным региональным производителем, его мало кто знал за пределами Липецкой области. При мощности 20 млн дал в год завод разливал 7,3 млн дал.

ПРЯМЫЕ СВЯЗИ

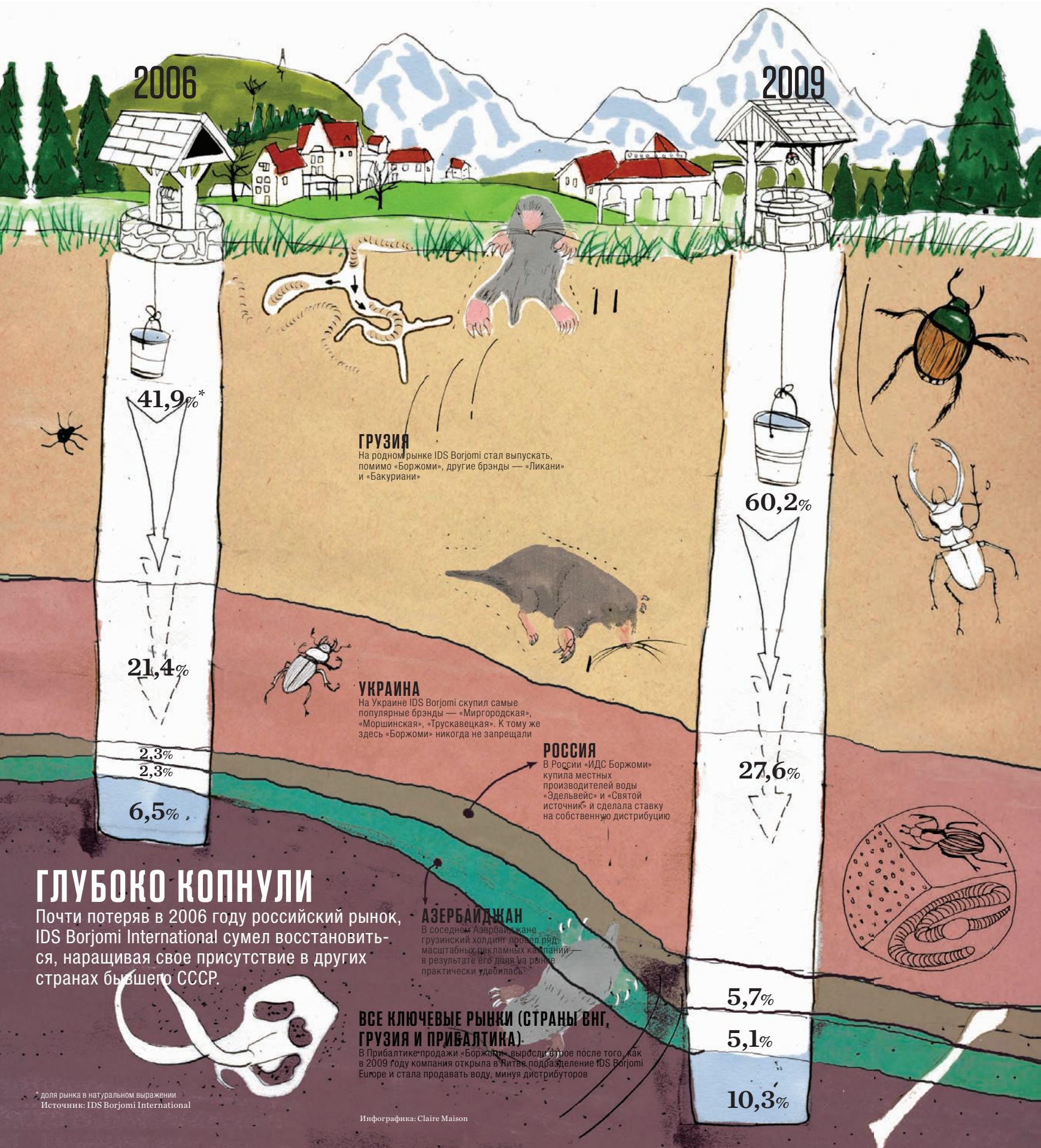
Александр Жаданов, который перешел работать в «ИДС Боржоми» из «Эдельвейса», сразу же кардинально поменял систему дистрибуции компании. Раньше практически все продажи IDS Borjomi в России шли через пул дистрибуторов. Малоизвестный «Эдельвейс» они брали с меньшей охотой, поэтому Жаданов стал налаживать прямые продажи через собственных торговых представителей. За дистрибуторами сохранились лишь логистические функции. «Разумное решение,— считает директор по маркетингу компании „Висма“ (бренд „Архыз“) Наталья Селезнева.— Дистрибуторы хорошо работают с известными брендами, а с остальными — по остаточному принципу».

До эмбарго у «ИДС Боржоми» было 200 торговых представителей. Жаданов распустил старую торговую команду и набрал новых менеджеров. Их стало меньше, но теперь они работали не по всей России, а только в Центральном регионе. Сеть продаж Жаданов выстраивал город за городом — сначала Воронеж, Курск, Орел. Только к 2008–2009 годам очередь дошла наконец до Москвы и Санкт-Петербурга. Зато это позволило торговым представителям работать более сфокусированно. Селезнева признает, что в «ИДС Боржоми» сейчас одна из самых профессиональных команд. В отличие от конкурентов «ИДС Боржоми» сотрудничает напрямую не только с крупными ритейлерами, но и с совсем небольшими сетями и даже с некоторыми несетевыми точками, рынками, минимаркетами. Зачем? «Тут важен индивидуальный подход. Иногда точка на рынке продает воды больше, чем супермаркет», — рассказывает Жаданов. Индивидуальный подход вкупе с доступной ценой (бутылка 1,5 л стоит в рознице 18–20 руб.) и рекламной поддержкой (в январе–июне 2009 года TNS Media зафиксировала 171 выход «Эдельвейса» на ТВ) принесла плоды. В России, по данным «Бизнес Аналитики», доля марки выросла с 0,4% в 2007 году до 1% в 2009-м. Причем в Центральном Черноземье, на которое приходится около 40% продаж «Эдельвейса», марка, по данным самой компании, входит в тройку лидеров и контролирует около 25% рынка. С другой стороны,

\$40

млн

заработала «ИДС Боржоми» в 2009-м на продаже воды «Эдельвейс» и «Святой источник». До запрета импорта доходы в России превышали \$100 млн



«Эдельвейс» остается региональным брэндом. Чтобы вернуться на федеральный уровень, IDS Borjomi решился на масштабную сделку. В 2009 году он купил у Nestle завод в Костроме и марку «Святой источник».

SORRY, БАБУШКА

«Эдельвейс» — минеральная вода, а «Святой источник» — питьевая и, кроме того, имеет давнюю историю. Разливать марку предприниматель **Джон Кинг** начал еще в 1994 году, а в 2002-м продал ее Nestle, по оценкам, за \$50 млн. Но под управлением швейцарской корпорации «Святой источник» неуклонно мелел. Если в 2001 году его доля, по данным Nielsen, была около 10% в денежном выражении, то в 2009-м — только 3,9%. «Для российского отделения Nestle „Святой источник“ был непрофильным активом. Компания практически не вкладывалась в его дистрибуцию и продвижение», — считает президент Евразийского альянса бутилированных вод **Вадим Алтаев**.

По мнению Натальи Селезневой, актив был продан с существенным дисконтом — вернуть \$50 млн Nestle не удалось. «С одной стороны, „Святой источник“ — известный и потенциально сильный брэнд, но с другой — название изначально задает как возможности, так и ограничения для марки», — говорит Жаданов. «ИДС Боржоми» провела аудит брэнда. Результаты оказались неутешительными. Опросив потенциальных потребителей, каким образом они персонифицируют брэнд, маркетологи выяснили, что «Святой источник» вызывает ассоциации с «бабушкой в платочке».

Чтобы избавиться от этих ассоциаций, «ИДС Боржоми» полностью обновила дизайн этикетки и бутылки «Святого источника». В ТВ-ролике «Святого источника», который вышел в эфир в мае 2010 года и крутится до сих пор, молодой отец с сыном гуляют по берегу реки. Одеты оба в стиле smart casual, но разговор идет о «живой воде из освященного источника». Вдали видна церковь. Если Nestle, купив «Святой источник», первым делом убрала с этикеток подпись «Бутилирована по благословению Святейшего Патриарха», то «ИДС Боржоми», напротив, подпись вернула.

«Мы хотим вернуть брэнду традиционные ценности и вместе с тем придать ему черты современности», — объясняет Жаданов. **Алексей Андреев**, президент агентства Derot WPF, которое работало с брэндом «Святой источник» при Nestle, считает, что это путь в никуда: «Потребитель циничен и продукт в категории масс-маркет с духовной жизнью не связывает. Как только есть хоть какое-то обращение к религии, святости и прочей архаике, он брэнд отторгает. Сейчас в водной рекламе в моде чистота, фитнес, гламур».

С другой стороны, тему чистоты и фитнеса плотно оккупировали PepsiCo и Coca-Cola. Другие производители отстраиваются от них как могут, и порой удачно. Например,

продажи «духовного» брэнда «Вера» от «Висмы» в апреле—мае 2010 года выросли на 25% к аналогичному периоду 2009 года. Хотя тут, очевидно, сказалось не только позиционирование, но и низкий ценник — от 15 руб. за 1,5 л.

ЖАРА В ПОМОЩЬ

Маркетологи «ИДС Боржоми» прогнозировали, что продажи «Святого источника» после ребрендинга будут расти на 30% в месяц. На деле они увеличились сначала на 60%, а в июле 2010 года — на 100%. Причина в аномальной жаре. Впрочем, «ИДС Боржоми» растет опережающими темпами по отношению к рынку в целом. Совокупная доля компании на самом емком столичном рынке достигла в апреле—мае 2010 года 9,3%, по данным Nielsen, обеспечив ей четвертое место после международных гигантов и сильного столичного игрока «Шишкин лес».

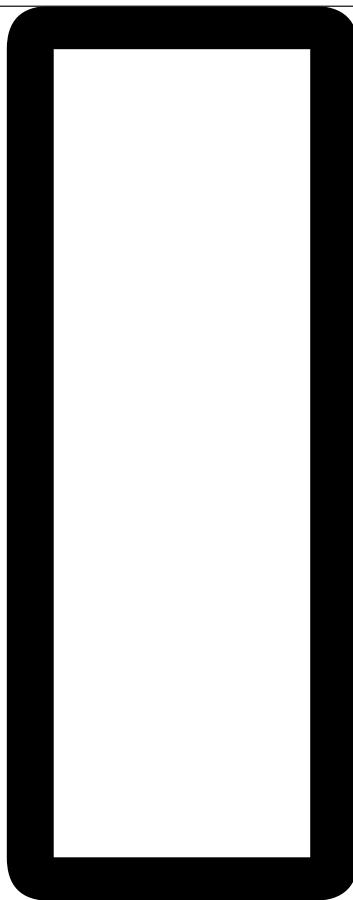
Жаданов продвигает «Святой источник» по той же схеме, что и «Эдельвейс», только в большем масштабе. Он увеличил количество сейлз-менеджеров. Сейчас их примерно столько же, как до запрета «Боржоми». Жаданов уверяет, что один его торговый представитель в среднем продает в месяц 70 тыс. литров воды — примерно на 30% выше, чем получалось у сотрудников Nestle.

Продажи подстегивает масштабная рекламная кампания. В январе—июне 2010 года TNS Media отметила 563 рекламных выхода «Святого источника» и 323 — «Эдельвейса» на радио и телевидении. За тот же период прошлого года Nestle не рекламировала брэнд вообще. Для сравнения — у Aqua Minerale, по данным TNS, было 4625 рекламных выходов, у «Архыза» — 78, у «Новотерской» — 30.

В «ИДС Боржоми» говорят, что в литрах продают воды уже больше, чем до запрета «Боржоми». Правда, до прежних финансовых показателей все равно пока далеко. Расширение дистрибуции и перезапуск брэндов — дорогое удовольствие. Уже четвертый год «ИДС Боржоми» не приносит прибыли. По данным «СПАРК-Интерфакс», в 2008 году убытки компании составили 179 млн руб., в 2009-м — 75 млн руб. «Мы работаем на будущее. Вода, на нашем сленге, должна „настояться“. Сколько денег ни тратить, какое-то время должно пройти, прежде чем покупатель начнет искать твой брэнд на полке», — объясняет Жаданов.

Ждать вряд ли придется долго. Акционеры из IDS Borjomi уже дали Жаданову карт-бланш на покупку новых водных активов. Развивать в России бизнес, связанный с «традиционными ценностями», куда перспективнее, чем с популярным грузинским брэндом.





«ОПАСАЮСЬ, ЧТО В ЭТОМ ГОДУ количество наших пользователей не успеет достичь 1 млрд»,— сокрушается основатель Facebook **Марк Цукерберг**. В том, что эту планку сеть возьмет в следующем году, ни у кого сомнений нет. Сегодня Facebook — самая большая рыба интернета, заявляющая о своих интересах в разных сферах: поиска, рекламы, геолокации, игр, электронных денег и многих других. Facebook заставляет нервничать местных игроков. Их беспокойство связано не только с «эффектом массы» сети. Ошеломляющий рост последнего времени — следствие простой и изящной концепции, от которой нет противоядия ни у одного из технологических лидеров. Ее воплощение — кнопка Like из набора социальных плагинов, проанонсированных Facebook в апреле этого года. Кнопка Like позволяет одним нажатием не только выразить отношение к странице, но и поместить ссылку на нее у себя в Facebook. Всего за несколько месяцев ее установили около полумиллиона сайтов, в день Facebook обрабатывает более 3,5 млрд нажатий на эту кнопку. Сегодня именно на этой кнопке базируются планы сети по завоеванию мира. Местным игрокам остается только повторять: недавно кнопка «класс» появилась в «Одноклассниках». Людям нравится «лайкать». Делясь контентом, они дают понравившимся сайтам трафик (а значит, деньги). **СФ** поговорил с теми, кто быстрее и лучше других поставил социализацию интернета на службу своему бизнесу.

МИРОВОЙ ОЦЕНЩИК

ВВЕДЯ В ОБИХОД КНОПКУ LIKE,
FACEBOOK НАУЧИЛ БИЗНЕС
МОНЕТИЗИРОВАТЬ СИМПАТИИ.

На чей пирог претендует Facebook



350
ТЫС.
САЙТОВ

Установили
кнопку **LIKE** за первые 2 месяца.

Для сравнения: кнопку **RETWEET**
от главного конкурента —
TWITTER за год установили
200 тыс. сайтов

конкуренты: GOOGLE (как поисковик), GOOGLE BUZZ,
TWITTER, DIGG, REDDIT

ПО-
ИСКО-
ВИК



500 МЛН
ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

В FACEBOOK, отмечающие
качественную информацию,
становятся более надежным
критерием релевантности, чем
ссылочное ранжирование

конкуренты: GOOGLE, YAHOO!

РЕКЛАМНАЯ
СЕТЬ



11
ТРИЛ
РЕКЛАМ-
НЫХ ПО-
КАЗОВ

выполнил
FACEBOOK
в первом
квартале этого
года, став круп-
нейшей рекламной
площадкой США,
потеснив YAHOO!

конкуренты: GOOGLE ADWORDS, YAHOO!



ИНВЕСТИРУЕТ GOOGLE В КОМПАНИЮ
ZUNGA, ЧТОБЫ ТА ПОДДЕРЖИ-
ЛА НОВУЮ СОЦИАЛЬНУЮ СЕТЬ,
КОТОРУЮ ГОТОВИТ GOOGLE.
В ПРОТИВОВЕС FACEBOOK,
У КОТОРОЙ 200 МЛН ПОЛЬЗОВА-
ТЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНЫХ ИГР
И 10 ТЫС. ИГРОВЫХ
ПРИЛОЖЕНИЙ

конкурент: GOOGLE

КОММЕНТАРИИ
НА
ЧУЖИХ
САЙТАХ



700
ТЫС. КОМ-
МЕНТАРИЕВ

ЕЩЕ-
МЕСЯЧНО
ОСТАВЛЯЮТ
ПОЛЬЗОВАТЕЛИ
РУНЕТА. ПРЕД-
ЛОЖИТЬ САЙТАМ ФУНКЦИОНАЛ
КОММЕНТАРИЕВ НА АУТСОРСИНГ-
ИДЕЯ НЕ ТОЛЬКО FACEBOOK

конкуренты: DISQUS, INTENSEDEBATE



СЛУЖБЫ
МГНОВЕН-
НЫХ СООБЩЕ-
НИЙ

2,5 МЛРД
АККАУНТОВ

ЗАРЕГИСТРИРОВАНЫ В AOL IM.
БИТВУ ЗА НИХ ВЕДУТ TWITTER,
GOOGLE TALK и, конечно, FACEBOOK ЧАТ
конкуренты: AOL INSTANT MESSENGER (AIM), YAHOO!
MESSENGER, GOOGLE TALK, WINDOWS LIVE MESSENGER, ICQ

СОЦИАЛЬНАЯ
СЕТЬ

конкуренты:
GOOGLE,
MYSPACE,
LINKEDIN,
ORkut,
BEBO,
«В КОНТАКТЕ»,
LIVE JOURNAL



ПРЕ-
ВОС-
ХОДИТ
ПО КО-
ЛИЧЕСТВУ
ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

FACEBOOK СВОЕГО БЛИЖАЙШЕГО
КОНКУРЕНТА MYSPACE (120 МЛН)

ВОПРОСЫ-
ОТВЕТЫ



500
МЛН
ВОПРО-
СОВ

СОДЕРЖИТ
СЕРВИС ASK.COM,
С НИМ ВСТУПИЛ
В КОНКУРЕНЦИЮ
FACEBOOK, ЗАПУСТИВ СОБСТВЕННЫЙ
СЕРВИС ВОПРОСОВ-ОТВЕТОВ

конкуренты: YAHOO! ANSWERS, QUORA, MAHALA

С ПОМОЩЬЮ «ЧУЖИХ ЛОГИНОВ»
НА СТОРОННИХ САЙТАХ ПРИХОДИТСЯ
НА ДОЛЮ FACEBOOK. С БОЛЬШИМ
ОТРЫВОМ ОТСТАЮТ: GOOGLE - 17%
TWITTER - 14%
YAHOO! - 13%
MYSPACE - 7%
LINKEDIN - 2%

конкуренты:
GOOGLE, TWITTER,
YAHOO!, MYSPACE,
LINKEDIN

АВТОРИЗАЦИЯ
НА ЧУЖИХ САЙТАХ



46%
ПОДКЛЮ-
ЧЕНИЙ

ВИРТУАЛЬНАЯ
ВАЛЮТА

750
ТЫС. ПРИ-
ЛОЖЕНИЙ



ИСПОЛЬЗУЮТ FACEBOOK
В КАЧЕСТВЕ ПЛАТФОРМЫ.
ОГРОМНОЕ КОЛИЧЕСТВО ИЗ НИХ
ОКАЗЫВАЮТ ПЛАТНЫЕ УСЛУГИ,
ЗА КОТОРЫЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ
БУДУТ РАСПЛАЧИВАТЬСЯ ВНУТРЕННЕЙ
ВАЛЮТОЙ СЕТИ

конкуренты: GOOGLE CHECKOUT, AMAZON PAYMENTS,
PAYPAL, LINDEN DOLLARS (BALUOTA
SECOND LIFE)

4

РЫНКА

\$800

МЛН

еще предстоит завоевать Facebook: Китай, Южная Корея, Япония и Россия. На каждом из них сеть ждет борьба с сильными местными игроками

превысила выручка Facebook в 2009 году. Ожидается, что в 2010 году она перевалит за \$1 млрд и достигнет отметки \$1,3 млрд

РЕВОЛЮЦИЯ GPS

Прийт Томп с друзьями, молодыми айтишниками, основал свою компанию Cherry.ee всего полгода назад. Пошел за модным трендом — успехом американского Groupon и бодрым стартом российского Darberry, воссоздав их бизнес-модель в Эстонии. Как и эти ресурсы, Cherry.ee предлагает своим посетителям всего один товар или услугу, но каждый день разные и с большими скидками. Кроме популярности идеи, за которую взялся Cherry.ee, у проекта есть и еще одна интересная особенность: значительную часть бизнеса ему помогают делать пользователи Facebook.

В крохотной Эстонии живут менее 1,5 млн человек. Активных пользователей Facebook в ней 200 тыс. Количество же фанатов Cherry уже перевалило за 15 тыс. и продолжает расти. Для сравнения: у российского Panasonic всего 870 фанатов, у Samsung — чуть больше 500. Это при населении России 140 млн человек и 1,5 млн активной аудитории Сети, которая растет как на дрожжах. «Сейчас мы занимаем четвертую позицию в рейтинге страниц эстонских брэндов, — рассказывает Томп. — Выше Cherry только тяжеловесы вроде пивных компаний с солидной историей и бюджетом». Сегодня Facebook дает проекту примерно четверть всего трафика. Такой же вклад вносит в бизнес, генерируя пропорциональную часть выручки. Подобные результаты не потребовали больших инвестиций. Приобрести эти позиции в Facebook стоило менее \$3 тыс. Костяк аудитории — первые 5 тыс. подписчиков на страницу сайта в Facebook — проект привлек всего за пять дней, объявив тизерную кампанию, призовой фонд которой увеличивался на 10 тыс. крон (\$800) с каждой новой тысячей подписчиков. Для поддержки акции крутили рекламу на Facebook, помогали всеми доступными офлайн-средствами. В результате количество пользователей подсчитать было очень просто: 1 тыс. человек в день. Затем начался «органический рост», и за следующие три летних месяца аудитория утроилась.

В Cherry говорят, что хотят довести количество своих фейсбучных фанов до 10% всех эстонских пользователей Facebook. Тогда, по словам Томпа, можно быть уверенным, что практически все население страны так или иначе

будет знать о проекте и его предложениях. «Не останется ни одного человека, у кого бы не оказалось друга, коллеги или родственника, состоящего в нашем фан-клубе», — подсчитывает Томп.

ПОДСКАЗКА ДРУГА

Компанию Levi's многие считают консервативным игроком рынка одежды. Однако весной 2009 года Levi's стала одним из первых e-tail-игроков, который интегрировал онлайн-бизнес с Facebook, причем постарался выжать из них максимум возможного. Компания включилась в эксперимент по приглашению Facebook. К запуску социальных плагинов в апреле 2010 года, сердцем которых стала кнопка Like, сеть пригласила 30 компаний, чтобы те провели интеграцию с этими решениями к моменту анонса технологии. Сегодня, зайдя на Levis.com, пользователь может воспользоваться «подсказкой друга» — выбрать версию магазина, где все модели подобраны с учетом симпатий ваших друзей. Точнее, с учетом того, какие модели они активно «лайкали».

Levi's Friends Store — магазин нового типа. «Лайкая» понравившиеся им модели, друзья превращают сайт в рекомендательную сеть: на витрине Levi's Friends Store вы увидите не то, что решит торговец, а то, что нравится близким вам по духу и вкусам людям. Возможности социальных плагинов этим не ограничиваются. Отметив значком Like определенные модели, вы попадаете на карандаш к торговцу, и дальше все зависит только от его творческой мысли. Например, он может сообщать вам о скидках на понравившиеся модели, а также продолжать развивать рекомендательную систему, базирующуюся на выборе друзей.

«Нам действительно очень нравится Facebook и мы рады, что благодаря ему можем совершить революцию в онлайн-шопинге», — говорит **Меган О'Коннор**, директор Levi's по маркетингу в интернете. Levi's пришла в Facebook в июле 2009 года, без малого за год обзаведясь 290 тыс. фанатов. За три летних месяца 2010-го благодаря кнопке Like и Levi's Friends Store компании удалось удвоить эту цифру, доведя число подписчиков на свою страницу в Facebook до 570 тыс. человек.

Сегодня настал черед российского сегмента Facebook: его кириллический сегмент с месяца на месяц окажется идеальным местом для того, чтобы воплотить поговорку про тапки

ЛУЧШЕ ПОЗДНО

«Когда нормальные люди создают сайт, они сначала делают нормальный бюджет,— говорит главный редактор онлайн-издания „Частный корреспондент“ **Иван Засурский**,— оставляют деньги на разные социальные штучки, продвижение. А у меня этих денег не осталось». Теперь Засурский считает, что ему повезло. Пока все создавали собственные маленькие социальные мирки, он этого не делал и сегодня очень этому рад. Засурский заместил то, чего нет у него,— сообщество, горизонтальные коммуникации между пользователями, рейтинги статей и системы «вброса» своего контента в чужие социальные миры — одним элементарным в установке плагином от Facebook.

Сегодня у страницы «Часкора» в Facebook одна из самых больших аудиторий фанатов среди российских СМИ. С другой стороны, это всего около 7 тыс. человек, что по сравнению с общей аудиторией любого «большого» онлайн-СМИ — просто слезы. Но дело в том, что этими несколькими тысячами человек дело не заканчивается. С них все только начинается. «Это мой „передовой отряд“,— говорит Засурский.— Я называю их „агентами“. Моя задача — поставлять им свежий товар, и очень важно, чтобы он им понравился. Тогда они приводят пользователей». К тому же распространение ссылок — прерогатива не только этих 7 тыс. человек. «Лайкнуть» заметку может любой пользователь, пришедший на сайт и традиционными путями. Главное, чтобы было желание «лайкать» — показывать друзьям действительно заинтересовавший пользователя контент.

«Сейчас меняется вся медийная игра,— объясняет Засурский.— Медиа становятся социальными. На первое место выходит собственно читатель, его интерес к контенту и желание им делиться. Это очень простая идея. Нужно искать и угадывать темы, которые пользователи захотят распространять. Необходимо также работать с ними лучше других — например, быстрее». В этом смысле, считает Засурский, Facebook лишь грамотнее проявляет сущность медиа, очищая их от второстепенного: умение искать темы и работать с ними так, чтобы хотелось этим поделиться.

ОЧЕРЕДЬ ЗА ТАПКАМИ

«Чем тяжелее камень, тем шире круги по воде,— говорит **Алиса Чумаченко**, основатель и генеральный директор компании Game Insight.— Уже к февралю следующего года на Facebook придется 10% всех пользователей Рунета. Как показывает практика, на большинстве рынков после преодоления этой отметки у сети начинался взрывной рост».

Российские игроки проспали момент, когда глобальная сеть открыла свой API для сторонних разработчиков. Поэтому сейчас в глобальном Facebook более 10 тыс. игр, а сделанных российскими командами по пальцам можно перечесть. Game Insight, одна из них, запустила первый проект весной. Но и у подобного отставания есть свои бонусы.

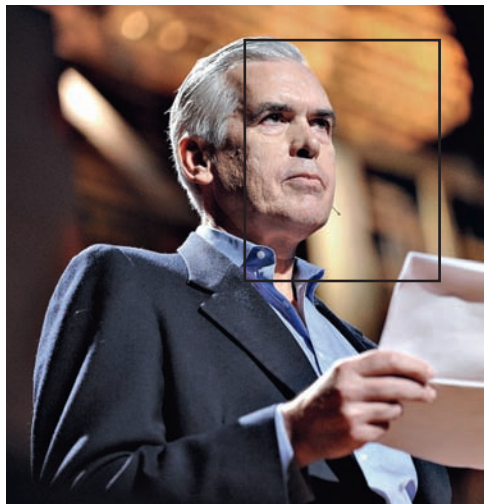
«Кто первый встал, того и тапки»,— характеризует Чумаченко формулу успеха на рынке приложений для соцсетей. Чем меньше в сети контента, тем больше шансов увлечь пользователей. До недавнего времени российские разработчики предпочитали осваивать Клондайк недавно открывшихся местных сетей: «В контакте», Mail.ru, «Одноклассники». Сегодня настал черед российского сегмента Facebook: его кириллический сегмент с месяца на месяц окажется идеальным местом для того, чтобы воплотить поговорку про тапки.

СОЦИАЛЬНЫЙ КЛЮЧИК

«Сегодня большинство людей выбирают игры не ради достижения игровой цели и не ради погружения в выдуманный мир, а всего лишь как способ поддержания коммуникации,— говорит **Виктор Захарченко**, исполнительный директор компании Drimmi, производителя социальных игр.— Смысл таких игр — взаимодействие людей». Эта мысль хорошо укладывается и в пространство тезисов Засурского. СМИ — теперь тоже игра, где пользователи делятся контентом не столько, чтобы быть информированными, а чтобы поддерживать связи друг с другом и актуализировать свой статус.

Идею социальности и пользовательского отбора как универсального механизма и несет Facebook на любой рынок. Это ядро новой модели поиска, где результаты не выдаются на основе механического учета ссылок, а представляют отсортированные людьми страницы. Это продвижение бизнеса, где выручка базируется на желании человека порекомендовать продукт, сервисов ответов на вопросы, где знание формируется коллективно. А также социальных игр, электронной коммерции, шопинга и многого другого, чем сейчас активно занимается Facebook и в основе чего лежит все та же кнопка Like.





Ф И Л И П Х О В А Р Д

Нью-йоркский адвокат **Филип Ховард** — саботажник собственной профессии. Он возглавляет общественную организацию Common Good, основной целью которой является снижение роли права в жизни Америки. Еще Ховард пишет книги с красноречивыми названиями вроде такого: «Жизнь без адвокатов. Как освободить Америку от избыточного права». Корреспондента «Секрета фирмы» Ховард попытался убедить, что американское право даже хуже российского.

Вы активно пилите сук, на котором сидите. В чем провинились ваши коллеги?

В том, что юридический корпус превратился в небесную канцелярию. Сейчас американские суды занимаются не защитой прав, а управлением экономической и общественной жизнью страны. В начале 1960-х в США стартовал грандиозный социальный эксперимент, приведший к неожиданным последствиям. Люди решили, что судьи и адвокаты в состоянии определить справедливость каждого человеческого действия.

Девелопер посыпал детскую площадку неправильным, с вашей точки зрения, песком. Собутыльник в баре обидел вас острым словом. Учительница поставила вашему сыну незаслуженную двойку. Каждому из этих действий можно и нужно дать юридическую оценку. Граждане начали подавать в суд по любому поводу, чем и продолжают до сих пор с успехом заниматься. Недавно завершилось разбирательство по делу одного вашингтонского адвоката, который подал иск на \$54 млн против работников прачечной за то, что они потеряли пару его штанов. Суд длился целых два года, пока парень не проиграл. Это не просто идиотизм, это безумие!

И как проснувшаяся в американцах страсть к сутяжничеству объясняет то, что контроль над страной захватили адвокаты?

В процессе вакханалии появилось гигантское количество мелких правовых норм, упразднить которые не в силах даже президент. В результате изменилась сущность самого права. Вместо того чтобы обеспечивать людям свободу, оно фактически предписывает гражданам и чиновникам, как нужно себя вести.

Неужели это плохо? Российский бизнес только приветствовал бы такую систему.

Вся проблема в том, что это не система. Это не подконтрольное никому чудовище, которое вмешивается во все происходящее в стране. Содержание его влетает нации в копеечку — на оплату услуг адвокатов приходится около 2% американского ВВП (это в два раза больше, чем в странах Евросоюза).

Фото: TED

Можно сказать, что ВВП, наоборот, получает дополнительные 2%, поскольку за счет адвокатов растет рынок профессиональных услуг.

На самом деле вред от правового монстра гораздо серьезнее. Право душит экономику, негативно влияя на поведение людей. Доктора, учителя и руководители бизнеса оказываются ограниченными в своих действиях, так как, проявив инициативу, можно напороться на судебный иск или запрещающее правило. Несколько месяцев назад строительная сфера получила от правительства \$5 млрд в рамках мер по поддержанию экономики. Деньги, добро на использование которых дал сенат, около года не могли пустить в ход из-за некоего закона, который требовал, чтобы зарплаты рабочих в строительных проектах, спонсируемых федеральными деньгами, устанавливались отдельно в каждом из более чем 3 тыс. графств. Федеральные бюрократы целый год решали, сколько должны получать рабочие в Неваде или Нью-Джерси. Даже советская система лучше. По крайней мере, у вашего правительства были четкие планы на пять лет вперед.

Как вы предлагаете спасать Америку от правового хаоса? Ввести пятилетки?

Нужно капитально отремонтировать все наши государственные и правовые структуры. Первым делом необходимо изменить требования, которые мы предъявляем к юридической системе. Хватит смотреть на законы сквозь призму интересов отдельной личности! Существование той или иной нормы должно зависеть от того, отражает она интересы общества или нет. Нужно избавить людей от страха перед законами, а этого нельзя добиться, не ограничив их возможности подавать друг на друга в суд. Сейчас мы живем на правовом «минном поле», куда каждый может кинуть очередную «мину» в виде нелепого судебного прецедента. Наконец, закон должен вновь обрести человеческое лицо. Следует расширить возможности судей и чиновников в толковании закона. Если мы будем следовать перечисленным мной условиям, то лет через десять сможем изменить ситуацию с правом к лучшему. Но пока что поезд мчится совсем не туда, куда надо.

Вы не боитесь, что, вернув закону человеческое лицо, пустите поезд под откос? В России наделение чиновников и судей возможностью произвольно толковать законы на выходе дало отсталую коррупционную экономику.

Я же не говорю о том, что этим правом нужно наделить российских чиновников! Хотя, мне кажется, вы сгущаете краски. Российская правовая система обладает одним преимуществом перед американской: у вас люди не боятся, что на них по любому поводу могут подать в суд. Чтобы оживить бизнес-активность населения и извлечь, наконец, выгоду из природных ресурсов, России не хватает нормального контрактного права. Люди не хотят заниматься бизнесом, потому что боятся, что их имущественные права защищаться не будут и они все потеряют. Чтобы экономика нормально работала, нужна безопасность, но ее нет ни в России, ни в США. У вас — по причине недостатка права, у нас — по причине избытка. Решается эта проблема одинаково — путем найма ценностно-ориентированных бюрократов. Чиновник, который действует в интересах российского общества, не будет травить неудобного ему владельца торговой сети. Судья, преследующий интересы американского общества, решит дело о пропаже штанов за пять минут.



Blog: Dan T. Cathy.
LIVE. LOVE. LEAD.



ДЭН Т. КЭТИ, РЕСТОРАТОР

ЕСЛИ ВЫ ЗАСТЯЛИ НА ЗАДАЧЕ ПРИДУМАТЬ ЧТО-ТО ИННОВАЦИОННОЕ, ПОМНИТЕ ДВА СЛОВА: «КОМБИНИРОВАТЬ» И «КОНТЕКСТ». ПОДУМАЙТЕ, ЧТО ИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕГО МОЖНО СКОМБИНИРОВАТЬ ДЛЯ СОЗДАНИЯ НОВОГО, И НАЙДИТЕ КОНТЕКСТ, В КОТОРОМ ЭТО МОЖНО БЫЛО БЫ ПРЕПОДНЕСТИ. ПОЧЕМУ IPAD РЕВОЛЮЦИОНЕН? ПОТОМУ ЧТО МИКС ИЗ «СТАРЫХ» ТЕХНОЛОГИЙ ПРЕДСТАВЛЕН ПО-НОВОМУ — ЭТО И ЕСТЬ НОВАЯ ИДЕЯ.

<http://www.dantcathy.com>

Blog: RobGoodlatte.com



РОБ ГУДЛАТТЕ, ДИЗАЙНЕР FACEBOOK

САМЫЙ БОЛЬШОЙ УСПЕХ В МОЕЙ КАРЬЕРЕ ПРОИЗОШЕЛ, КОГДА Я ВЫПУСТИЛ ПРОДУКТ, НЕ ДОДЕЛАВ ЕГО. НИЧТО НЕ МОТИВИРУЕТ ТАК, КАК ТЫСЯЧИ ЛЮДЕЙ, ПОЛЬЗУЮЩИХСЯ ТВОИМ НЕЗАВЕРШЕННЫМ ТВОРЕНИЕМ. ВСЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЮТСЯ В МОМЕНТ, ДИЗАЙНЫ, ПЫЛИВШИЕСЯ В ФАЙЛАХ, ДОРАБАТЫВАЮТСЯ НА ГЛАЗАХ У ПОТРЕБИТЕЛЯ. ОКАЗАТЬСЯ В НЕКОМФОРТНОЙ СИТУАЦИИ ПОЛЕЗНО. ЭТО ЗНАЧИТ, ЧТО ТЫ ЗНАЕШЬ О ПРОБЛЕМАХ ПРОДУКТА И МОТИВИРОВАН ИХ РЕШИТЬ.

<http://robgoodlatte.com>

Blog: Joshua Blankenship
Blog



ДЖОШУА БЛАНКЕНШИП, ДИРЕКТОР ПО ДИЗАЙНУ ЦЕРКВИ NEWSRING CHURCH

ЕСЛИ У ВАС ЕСТЬ ТАЛАНТ, ВСЕГДА НАЙДЕТСЯ КТО-ТО, КТО ЗНАЕТ, КАК ЕГО ПРИМЕНИТЬ. ТАЛАНТ ВСЕГДА В ДЕФИЦИТЕ, И У МУДРЫХ ЛЮДЕЙ ВСЕГДА ЕСТЬ ВИДЕНИЕ, КАК ВАМ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВАШИ СПОСОБНОСТИ. НЕДОСТАТОЧНО БЫТЬ АСОМ В ЧЕМ-ТО, НУЖНО ПОНИМАТЬ, ГДЕ ПРИМЕНИТЬ ТАЛАНТ И РАДИ КАКИХ ЦЕЛЕЙ, А НЕ БЕЗДУМНО ПРИНОСИТЬ ЕГО НА АЛТАРЬ НЕВЕРНЫХ ЗАТЕЙ. ИСПОЛЬЗУЙТЕ СЕБЯ САМИ, ИНАЧЕ КТО-ТО СДЕЛАЕТ ЭТО ЗА ВАС.

<http://joshuablankenship.com>

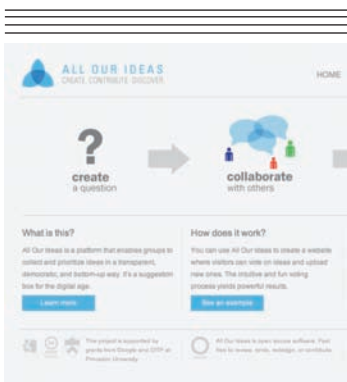
Blog: Greg Cangialosi.
The Trend Junkie



ГРЕГ КАНГАЛОСИ, МАРКЕТОЛОГ, БИЗНЕС-АНГЕЛ

БИЗНЕС НЕ ТЕРПИТ ОТЛАГАТЕЛЬСТВ. ПОМНИТЕ ОБ ЭТОМ, И, ВЕРОЯТНО, ВЫ СМОЖЕТЕ УДЕРЖАТЬСЯ НА ПЛАВУ. ДЕЙСТВУЙТЕ В РЕЖИМЕ СРОЧНОСТИ, И ВЫ ПРЕУСПЕЕТЕ. ОТНОСИТЕСЬ К КАЖДОМУ РАБОЧЕМУ ДНЮ ТАК, БУДТО ЗНАЕТЕ, ЧТО ЛЮБОМУ ИЗ ВАШИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ СЕЙЧАС ЗВОНИТ КОНКУРЕНТ СО СВОИМ ПРЕДЛОЖЕНИЕМ.

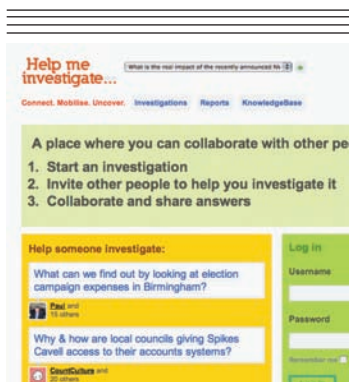
<http://www.thetrendjunkie.com>



КНИГА ЖАЛОБ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Allourideas.org

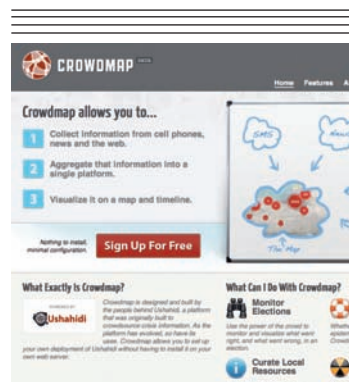
Конструктивная жалобная книга: получите не только оценку идей и новые предложения, но и проследите тренды — от демографии, до слов, чаще всего упоминаемых в идеях по вашему продукту. Не пойдут идеи толпы — хотя бы убедитесь в своей правоте.



СЛЕДСТВИЕ ВЕДУТ НОВИЧКИ

Helpmeinvestigate.com

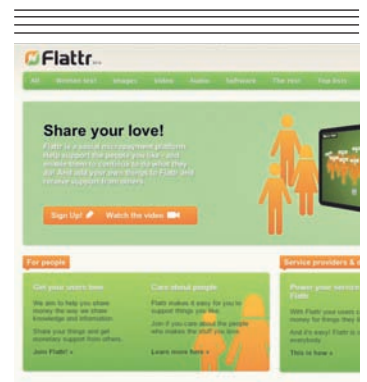
Помогает собрать команду для поиска ответов на вопросы в стиле «Компромата.ру». Команда сайта также научит, как найти в интернете информацию, не отслеживаемую поисковыми системами, где взять данные о компаниях и как привлечь к расследованию журналистов.



БОЕВЫЕ ДАННЫЕ

Crowdmap.com

Проект создала гражданские журналисты Кении, чтобы отмечать горячие точки в беспокойный поствыборный период 2008 года. Идею развили: теперь каждый может создать карту горячих точек на основе информации из блогов и новостей по выбранной тематике.



ДЕЛЕЖ КОПЕЕК

Flattr.com

Проект основателя Pirate Bay Питера Сунде позволяет делать микровзносы в пользу понравившихся веб-проектов. Достаточно внести на счет \$2, и в конце месяца деньги со счета пользователя будут поделены в равных пропорциях между проектами, которые он отметил одним кликом.

НОВЫЕ СЛОВА МОГУТ ОКАЗАТЬСЯ ОПАСНЫМИ НЕЗНАКОМЦАМИ. ВЫУЧИТЕ ИХ ТЩАТЕЛЬНО, ЧТОБЫ ДОСТОЙНО ОТВЕЧАТЬ НА ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ.

КИБЕР- КЕЙСИНГ

CYBERCASING

КИБЕРКЕЙСИНГ — ВЫЧИСЛЕНИЕ ПУСТЫХ КВАРТИР ДЛЯ ОГРАБЛЕНИЯ ПО ГЕОТЕГАМ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

УПОМИНАНИЯ:

0 (Яндекс),
14 700 (Google)

Казалось бы, интернет уже научил не писать в общедоступном блоге, что вы ушли из дома, забыли закрыть дверь, а в квартире остались ценные вещи. Но теперь опасность исходит от новых сервисов, позволяющих автоматически определять местоположение пользователя, разместившего пост или фото с помощью мобильного. Будьте осторожны, ваше желание порадовать друзей хорошей фотографией может стать лучшим подспорьем для современного вора или мошенника.

ФРЕНЕМИ

FRENEMY

ФРЕНЕМИ — ДРУГ, КОТОРЫЙ МОЖЕТ СТАТЬ ВРАГОМ

УПОМИНАНИЯ:

0 (Яндекс),
205 000 (Google)

И не друг, и не враг, а френеми. За четкое определение нечеткости отношений между людьми слово официально закреплено в оксфордском словаре. Доверяя приятелям массу инсайтов о себе, надо понимать, что при определенных обстоятельствах друзья могут легко стать врагами, а с учетом доверенной им информации — весьма опасными.

ПЛЕЙСИСТ

PLAYSIST

ПЛЕЙСИСТ — ПРИВЕРЖЕНОЦ ДИСКРИМИНАЦИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЙОНА ПРОЖИВАНИЯ

УПОМИНАНИЯ:

0 (Яндекс),
4540 (Google)

Скажи мне, где твой дом, и я скажу, кто ты. При каждом мегаполисе есть свое Бутово и своя Рублевка. Предрассудки насчет районов настолько активно приживаются в городском фольклоре, что многие начинают в них не просто верить, но и оценивать всех своих знакомых исходя из устоявшихся представлений. Плейсисты живут только там, где модно, и презирают обитателей спальных районов.

В РОССИИ ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЛИЦА, ПРИНИ- МАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ, НЕ ОБРАЩАЮТ ВНИМАНИЯ НА СТАТИСТИКУ



ХАНС РОСЛИНГ,
ДИРЕКТОР НЕКОММЕРЧЕСКОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ
GARMINDER FOUNDATION
(СТАТИСТИЧЕСКОЕ
МОДЕЛИРОВАНИЕ МИРА)

Несколько лет назад, будучи в Санкт-Петербурге, я сходил в Мариинский театр. Спектакль мне очень понравился, но без ложки дегтя не обошлось: попасть на него оказалось весьма непросто по причине полного бардака с продажей билетов. Меня это неприятно удивило — зная статистику посещаемости театра, построить нормальную систему распространения не так уж и сложно. Купить билет в Стокгольмскую оперу, например, очень просто. Я тогда подумал: «Может, нам, шведам, надо скооперироваться с русскими? Мы будем продавать билеты, а они — играть».

Если говорить серьезно, то беспорядок с билетами — частный случай общей проблемы, от которой страдает ваша страна. В России ответственные лица, принимая решения, не обращают внимания на статистику.

Иллюстрация: Charlie Duck

Проблема манипулирования данными периодически встает и в развитых государствах. Президент Франции **Николя Саркози** уволил главу статистического ведомства за то, что тот обнародовал данные по безработице, которые негативно отразились на предвыборной кампании главы государства. Однако почти полное игнорирование цифр, характерное для России, — это феномен.

Мне кажется, я знаю причину такого явления. Оно связано с наследием советской плановой экономики, где статистика играла весьма специфическую роль. Она была не независимым инструментом измерения происходивших в обществе процессов, а средством выполнения плана. Сначала устанавливалась цифра, сколько кубометров леса надо вырубить или сколько литров молока должно выпить

население, потом вся статистика «подгонялась» так, чтобы на бумаге эта цифра была достигнута. Если цель состоит в том, чтобы совпали «большие числа», говорить о качестве собираемых данных бессмысленно.

Плановая экономика давно уже канула в Лету, но радикальной реформы в области статистики так и не произошло — в России это ведомство по-прежнему независимо от государства. Практически полное отсутствие внутреннего спроса на качественную статистику со стороны чиновников ведет к отсутствию предложения. Если российское руководство вдруг захочет узнать, что реально происходит в той или иной области, оно может столкнуться просто с отсутствием релевантных данных. Серьезность этого риска уже поняли в Китае, где получить достоверные цифры еще сложнее, чем в России. Недавно я спросил руководителя их статистического ведомства: «Как часто государство вмешивается в вашу работу?» — «За последние три года ни разу», — ответил он.





Моя 70-летняя теща попросила купить ей смартфон, чтобы общаться в Facebook, ведь ее родственники и подруги уже давно там. За соцсетями не будущее — за ними настоящее.

У мадридского «Реала» более 3 млн поклонников в Facebook — это неиссякаемый источник идей и предложений. Сейчас, например, мы планируем запустить новый музыкальный сервис для фанатов, поэтому заранее спросили мнение болельщиков, чтобы сделать все правильно. Если мы организуем специальную акцию в нашем фирменном магазине и видим, что 20 человек просят уточнить одно и то же, то звоним менеджерам и просим изменить рекламный баннер, ведь он непонятен конечной аудитории.

Вообще онлайн-фанаты отличаются от тех, к которым мы привыкли. Наши услуги для них — не билеты на

стадион или товары в магазине, а в первую очередь видео и оперативные новости. Это похоже на деятельность медиакомпаний: мы перерабатываем огромный объем информации из социальных сетей и используем ее, чтобы создавать сообщения, которые будут интересны нашей аудитории. К тому же онлайн-фанаты мотивируют нас к созданию новых цифровых услуг.

У нас нет никакой зафиксированной на бумаге политики поведения в социальных сетях. Наша активность должна соотноситься с интересами аудитории и приносить прибыль. У игроков «Реала» в контрактах нет пункта о том, что они должны или не должны делать в социальных сетях. **Роналдо** очень активен в интернете, это удачный пример того, как игроку надо общаться с болельщиками онлайн. Мы внимательно следим за этим процессом, но не вмешиваемся.

Пока социальные сети приносят нам только пользу, и наши усилия окупаются. Конечно, выручка здесь пока не сравнится с другими позициями доходной ведомости, но мы видим большой потенциал и не боимся вкладывать в это время и силы. У нас есть даже отдельный Twitter на японском! Мы следим за Foursquare, Facebook вчера объявил о сервисе Places — мы уже общаемся с ними и ищем возможности интеграции.

Спонсоры и партнеры клуба тоже все больше

интересуются соцсетями. Если раньше мы предлагали им идеи акций в Twitter и Facebook, а они отмахивались и просили лишь повесить баннер на сайт, то сейчас сами выходят с предложением сделать что-нибудь вместе в соцсетях. Мы за них уже проработали этот канал коммуникации с болельщиками, и теперь здесь открыты новые возможности достучаться до аудитории. Возможно, это привлечет к нам новых партнеров. Им будут интересны в первую очередь возможности, которыми мы обладаем в интернете, а это 20 тыс. новых поклонников в день в Facebook и 2 тыс. в Twitter. Когда к нам поступило предложение от разработчиков, желающих производить для нас цифровой календарь болельщика, мы спросили, какая рекламная поддержка им нужна. В ответ они указали на Facebook и приложение для iPhone. Соцсети — это не приятное дополнение к презентации для спонсоров, а актив, и довольно успешный.

ОСКАР УГАЗ,
МЕНЕДЖЕР ПО ОНЛАЙН-
МАРКЕТИНГУ И ЦИФРОВОМУ
БИЗНЕСУ ФУТБОЛЬНОГО
КЛУБА REAL MADRID

У МАДРИДСКОГО «РЕАЛА» БОЛЕЕ 3 МЛН ПОКЛОННИКОВ В FACEBOOK — ЭТО НЕИССЫКАЕМЫЙ ИСТОЧНИК ИДЕЙ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ





ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «ЮКРА»
ЮРИЙ КАЗЬМЕНКО СУМЕЛ
РАДИКАЛЬНО РАЗРЕШИТЬ ВЕЧНЫЙ
СПОР ПОСТАВЩИКОВ И РОЗНИЧНЫХ
СЕТЕЙ: ОН СТАЛ ПРОДАВАТЬ
ИКРУ ЧЕРЕЗ ВЕНДИНГОВЫЕ
АВТОМАТЫ. НЕОРДИНАРНЫЙ
ПОДХОД К ПРИВЫЧНОМУ ТОВАРУ
СРАБОТАЛ — КАЗЬМЕНКО
ЗАКРЫВАЕТ ОПТОВЫЙ БИЗНЕС
В ПОЛЬЗУ ВЕНДИНГА.

1

ИКРОМЕТНЫЙ ЮМОР

Юрий Казьменко похож на постаревшего хипстера: на нем розовая рубашка и галстук со слониками, длинные волосы убраны в хвост. Впрочем, японские туристы, которые приехали в «Башню-2000», видимо, посмотреть на «Москва-Сити», внимания на неординарный наряд предпринимателя не обращают. Их больше интересует вендинговый автомат за его спиной, на котором крупно написано «Икра зернистая». Один из туристов долго раздумывает и наконец скармливает непривычные рубли машине. В ответ та выкатывает банку с икрой. Японцы улыбаются и начинают фотографироваться в обнимку с автоматом. «Нигде в мире больше икру в вендинговых автоматах не продают, а у меня и патент на это устройство есть», — хвастается Казьменко.

Не продают по очевидным причинам. В основе вендингового бизнеса лежит импульсный спрос. Потребность в товаре должна возникнуть внезапно, а употребить продукт нужно немедленно. Автоматы удачно торгуют напитками, сигаретами, сэндвичами, мороженым и прочими товарами «здесь и сейчас». Икра в этот ряд вроде бы не встает никак: представить человека, поедающего икру прямо у автомата, непросто.

Впрочем, на импульсный спрос Казьменко и не рассчитывает. У его проекта другой конек — низкие цены.

АНТИРЭКЕТ

Юрий Казьменко начал заниматься поставками красной икры с Дальнего Востока в Москву еще в 1995 году. Но создать масштабный бизнес не сумел — его компания «Юкра» с 50 млн руб. оборота за 2009 год находится лишь во второй десятке российских поставщиков рыбы и морепродуктов. «Юкра» работает только в столице, тогда как другие игроки рыбного рынка освоили регионы.

До 2007 года Казьменко использовал давальческую схему: покупал сырье, перерабатывал его на чужих фабриках, а затем продавал под собственной торговой маркой «Юкра». Три года назад Казьменко обзавелся собственными мощностями — купил с местным партнером небольшую фабрику на Сахалине «Аскания-Нова», которая выпускает 40–50 тонн икры в год. Для сравнения: лидер рынка морепродуктов — «Русское море», по данным «СПАРК-Интерфакс», в 2008 году на одном только подмосковном заводе переработал 1356 тонн икры.

«Большие объемы при хорошем качестве делать невозможно», — уверяет Казьменко. Впрочем, предпринимателя легко заподозрить в лукавстве — на самом



КОЗЫРНОЙ КОРОЛЬ

Сделав ставку на вендинговый бизнес, Юрий Казьменко вытащил счастливую карту — сейчас автоматы приносят ему около 50% выручки, в 2011 году будут все 100%

деле продавать «большие объемы» его компания просто не в силах. К середине 2000-х дистрибуторский бизнес Казьменко начал хилеть: аппетиты розничных сетей, охотих до солидных «маркетинговых бюджетов», выросли настолько, что у предпринимателя не хватало денег, чтобы расставить свою продукцию на полках. «Весь этот вендинговый проект возник из-за рэкеты сетей», — признает Казьменко. — Вот считай: „входной билет“ в магазин стоит 1,2 тыс. евро. В сети, допустим, 20 магазинов. Ты еще и не продал ничего, а 24 тыс. евро уже отдай».

Самое обидное — продукт при этом вставал на полку рядом с куда более известными марками. Рекламировать свой брэнд Казьменко пытался лишь один раз — в 2003 году за \$5 тыс. выпускники ВГИКа сняли для него ролик в стиле трэш. Казьменко любит творчество «новых русских бабок» из «Аншлага», но на самих «бабок» денег не хватило — так что роль артистов пришлось взять на себя самим режиссерам. Ролик был в ротации на НТВ около месяца и заслужил очень не лестные отзывы в прессе. Например, в журнале «Большой город» ему присвоили статус «Самый дурацкий ролик».

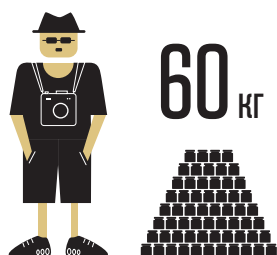
ЖИЗНЬ УДАЛАСЬ

Более 30 автоматов по продаже икры компании «Юкра» стоят в Москве. «Секрет фирмы» выяснил, кто, где и сколько икры в месяц покупает в этих автоматах.



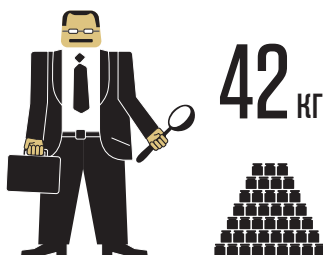
ЖЕНЩИНЫ

Бизнес- и торговый центр (Новый Арбат, 11), более 60% посетителей — женщины



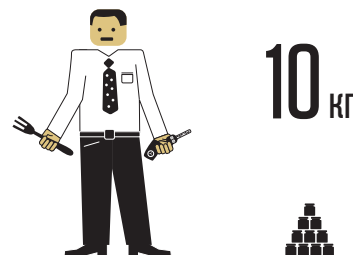
ТУРИСТЫ

«Башня-2000» (наб. Тараса Шевченко, 23), сюда приезжают «гости столицы», чтобы посмотреть «Москва-Сити»



ЧИНОВНИКИ

Правительство Москвы (Новый Арбат, 36)



МУЖЧИНЫ

Производственно-складской комплекс (Дмитровское шоссе, 157), более 70% посетителей — мужчины

Источник: «Юкра»

Чтобы бороться с «рэкетирами» и уйти от конкуренции с другими марками, Казьменко решил создать собственный розничный канал. Вендинг оказался самым дешевым способом. «Конечно, вендинг, как правило, рассчитан на импульсную покупку, но икорные автоматы привлекают внимание покупателей, которые в хорошем смысле денег не считают», — говорит руководитель портала E-vending Тарас Чигарин.

ИКРА ДЛЯ ЧИНОВНИКОВ

В 2005 году Казьменко купил испанский вендинговый автомат для продажи мороженого и нанял двух инженеров, которые за месяц переделали его под продажи икры. «Схема несложная — как блоху подковать», — уверяет Казьменко. По сути своей аппарат — это большой холодильник. Стоит он около 9 тыс. евро, плюс примерно 1 тыс. евро — затраты на переоборудование.

В ассортименте всего пять позиций товара — икра в жестяных и стеклянных банках от 50 до 200 г.

С первым аппаратом «Юкре» повезло — его удалось разместить в здании правительства Москвы на Новом Арбате. «Пожалуй, это мечта каждого столичного вендинг-бизнесмена», — говорит Чигарин.

Дело было так. Московское общество защиты прав потребителей устроило конкурс слепых дегустаций продуктов питания. В категории рыбных продуктов победила икра от «Юкры». «Это был сюрприз. Мне позвонили: заберите диплом. А я спрашиваю: сколько это мне будет стоить?» — смеется Казьменко. Диплом ничего не стоил. Когда в преддверии новогодних праздников Казьменко предложил разместить в мэрии первый икромат, чиновники пошли

дипломированному предпринимателю навстречу. Хотя икромат находился на 14-м этаже, в не самом проходном месте, эксперимент удался. Эта точка одна из самых выгодных до сих пор: в месяц чиновники покупают более 40 кг икры — примерно 100 тыс. руб. выручки.

Изначально Казьменко сделал ставку на низкие цены — в икроматах он продает икру с наценкой около 20%. Примерно с такой же маржой он работает при оптовых продажах в сети, но розница добавляет еще и свою наценку. Товар далеко не социальный, больших оборотов на нем не сделаешь, так что, как правило, сети добавляют еще приблизительно 50%. В итоге получается, что стеклянная упаковка 200 г стоит в икромате 300 руб., а в среднем по городу — 450 руб.

Впрочем, демпинг вскоре обернулся боком. Газета «Известия» опубликовала заметку о том, что икромат стал «настоящим местом паломничества городских чиновников», которые ящиками скупают дешевую икру. Чиновники на такой пассаж обиделись и попросили Казьменко переместить икромат в Останкино, чтобы дешевая икра стала доступна и СМИ,

7360 км

между Москвой и Южно-Сахалинском, где располагаются производственные мощности «Юкры». Икра переправляется на корабле до Владивостока, а затем на поезде до Москвы. Дорога занимает месяц, но сейчас Казьменко пытается организовать авиадоставку «Аэрофлотом»

а журналисты не могли упрекнуть сотрудников мэрии за любовь к деликатесам. Правда, телевизионщики оказались куда худшими клиентами — продажи упали. Спустя пару месяцев Юрий договорился вернуть аппарат в мэрию, где он успешно работает до сих пор.

Почти полтора года икромат в мэрии был единственным. «Юкре» мешали технические проблемы: экспериментальный аппарат не брал крупные купюры, и в нем часто заканчивалась сдача. Возмущенным покупателям Казьменко возвращал деньги на счет мобильного телефона.

Разрешить технические проблемы удалось, отрегулировав механизм выдачи сдачи. В 2007 году Казьменко решил тиражировать проект — за серийный выпуск икроматов производители не брались, так что инженеры «Юкры» до сих пор переоборудуют икроматы вручную. Лизинговые схемы на вендинговом рынке не развиты — покупать автоматы приходится по предоплате.

ИЩИТЕ ЖЕНЩИНУ

Владелец «Юкры» не спешил — первые десять аппаратов пару лет переезжали с места на место, пока не вышли на рентабельность. Ключевой фактор успеха икромата — это его месторасположение. Изначально Юрий понимал, что расставить аппараты в самых проходных местах у метро не сможет: премиальный товар вызывает повышенный интерес вандалов. К примеру, Казьменко подумывал поставить икромат в подземном переходе на Пушкинской площади. Но местные торговцы объяснили ему, что аппарат вряд ли продержится больше десяти дней. Так что предприниматель решил сделать ставку на бизнес-и торговые центры. Они охраняются, а аренда в два-три раза ниже, чем в проходных местах на улице — 1,5–4,5 тыс. руб. в месяц. Всю сеть обслуживают один автомобиль и два оператора.

Чем больше посетителей, тем больше покупателей, рассуждал Казьменко. И ошибся. Оказалось, что для продажи икры куда важнее, кто именно проходит мимо аппарата. «Мы обнаружили интересное явление: если бизнес-центр более чем на 50% „женский“, то аппарат приносит прибыль, если проходят в основном мужчины, то место гиблое», — делится Казьменко.

Другой фактор успеха — уровень доходов сотрудников бизнес-центра. Чем более статусные и богатые компании арендуют там площади, тем больше их работники покупают икры. Количество женщин и доходы посетителей Казьменко оценивает на глаз — сидит перед

входом и пересчитывает представительниц прекрасного пола, обращая также внимание на одежду и припаркованные машины.

Закупает аппараты Казьменко партиями по десять штук (для разных точек) — пока одна партия не вышла в плюс, новую не привозит. Получается классическая схема, когда развитие бизнеса идет за счет прибыли, полученной на проверенных местах. Как это ни странно, икра — товар не сезонный. Праздники и дни рождения случаются круглый год, заметный скачок продаж происходит лишь перед Новым годом.

2010 год выдался ударным. В начале года Казьменко привез и расставил очередную партию из десяти икроматов — сегодня их общее число 33. К Новому году он хочет довести количество икроматов до 50. Это будут уже более продвинутые аппараты, снабженные SIM-картами. Информацию о запасах продукции они передают через GPRS — отслеживать продажи можно в онлайн-режиме.

Сейчас вендинг приносит «Юкре» около 50% выручки, но к началу 2011 года Казьменко планирует закрыть стагнирующий оптовый бизнес совсем и сосредоточиться только на икроматах. По расчетам **СФ**, инвестиции в один икромат отбиваются при удачном стечении обстоятельств всего за три года.

«Мы превратимся в компанию полного цикла: производство, доставка и продажи. Розничным сетям в этой цепочке места нет», — уверяет Казьменко. Развиваться в других регионах он не планирует: логистика усложнится, а выбирать «хлебные места», не зная местных особенностей, крайне сложно. Зато планирует расширить ассортимент — устанавливать по соседству с икроматами автоматы по продаже экзотических мопрепродуктов: гребешков, крабов, трубачей и пр.

«Вендинг икры — затея перспективная и интересная по двум причинам: аппарат решает извечную проблему воровства икры в супермаркетах, ведь товар маленький и дорогой. И второе: аппарат сам себя рекламирует — это необычное и заметное для прохожих решение», — говорит директор «Русского моря» **Дмитрий Дангауэр**. Правда, по его мнению, масштабный бизнес на таких автоматах не создашь — все-таки большинство потребителей предпочитают покупать икру в обычных магазинах.

Впрочем, за масштабом Юрий Казьменко и не гонится: битву за рынок он давно проиграл, теперь важнее закрепиться хоть в какой-то нише.



ДВЕРНОЙ ПОДХОД



КОМПАНИЯ «ВИДЕО ИНТЕРНЕШНЛ» ВЫШЛА НА ПОИСК МЕЛКИХ РЕКЛАМОДАТЕЛЕЙ. ПРОДАВАТЬ РЕКЛАМУ ОНА ТЕПЕРЬ СОБИРАЕТСЯ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН, А ПРОДВИГАТЬ НОВЫЙ СЕРВИС — С ПОМОЩЬЮ ВСЕХ СВОИХ 3 ТЫС. СОТРУДНИКОВ.

— С моим бюджетом в ВИ делать нечего, — глава департамента по стратегическому планированию ВИ **Максим Осипов** приводит типичный ход мысли небольшого рекламодателя при упоминании крупнейшего продавца рекламы. Если, конечно, тот о «Видео интернешнл» вообще когда-нибудь слышал.

До недавнего времени и сам медиаселлер, чья выручка по итогам 2009 года оценивается примерно в \$280 млн, слышал мало о ком из владельцев небольших бизнесов. Свыше половины из \$3 млрд рекламных бюджетов, которыми оперировала ВИ в 2009 году, размещались на ТВ, где нет места мелким фирмам. Однако вскоре «Видео интернешнл», контролирующему 70% телерекламного рынка, придется потесниться: в конце декабря 2009 года ФАС инициировала поправки в закон «О рекламе», ограничивающие с 2011 года долю продавца телерекламы на федеральных каналах до 35%. Разговоры об ограничении монополии ВИ в отрасли ведутся давно. Неудивительно, что компания уже несколько лет как задумалась о диверсификации бизнеса. Она развивает, помимо традиционных радио-, ТВ- и печатной рекламы, интернет-рекламу и направление «Новые медиа» (существует с 2005 года), к которым относится реклама на плазменных экранах, или digital indoor (DI).

Сейчас «Видео интернешнл» — крупнейший игрок на «плазменном» рынке. В 90 городах России компания продает размещение примерно на 10 тыс. цифровых конструкций в продуктовых сетях, торговых и бизнес-центрах, аэропортах и т. д. — это около половины всех установленных в стране экранов. Объем DI-рекламы в своем обороте ВИ не раскрывает — по оценкам **СФ**, он составляет около 0,2%. Лидерство ВИ на рынке обусловлено в том числе и тем, что компания продает рекламу на плазменных панелях в пакете с телерекламой, которая в этом случае обходится дешевле.

Директор по закупкам в не вещательных СМИ агентства Optimum Media Buying **Александр Ендовин** пользуется услугами по продажам «Видео интернешнл».

ЭКСПЕРТ



ВЛАДИМИР ЕВСТАФЬЕВ,
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АССОЦИАЦИИ
КОММУНИКАЦИОННЫХ АГЕНСТВ
РОССИИ

**ПРОДАЖА DIGITAL
INDOOR-РЕКЛАМЫ
ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ
ТРЕБУЕТ ОЧЕНЬ
МАЛО ВЛОЖЕНИЙ,
И В ТО ЖЕ ВРЕМЯ
ОНА СПОСОБНА
ПРИВЛЕЧЬ
АБСОЛЮТНО
РАЗНЫХ
КЛИЕНТОВ —
ОТ КРУПНЫХ
КОРПОРАЦИЙ ДО
МАЛОГО БИЗНЕСА**



МИНИМОНОПОЛИЯ

Продавая DI-рекламу в пакете с телевизионной, ВИ захватила рынок, а теперь пытается выйти на правильного потребителя

Он говорит, что, несмотря на пакетную технологию продаж, клиенты покупают DI-рекламу очень неохотно.

После кризиса сегмент DI, объем которого, по оценке Аналитического центра «Видео интернешнл» (АЦВИ), в первом полугодии 2010 года составлял около 180 млн руб., восстанавливается быстрее рынка. По словам главы агентства «ЭСПАР Аналитик» **Андрея Березкина**, за первое полугодие 2010-го совокупный рекламный бюджет вырос на 8%, сегмент рекламы на плазменных панелях — на 15%. А число мелких рекламодателей с бюджетом до 1 млн руб. выросло с 10% до 15%. Достучаться до небогатой, но многочисленной аудитории — владельцев парикмахерских, кафе и магазинчиков, покупающих рекламу без агентств-посредников, ВИ планирует с помощью онлайн-продаж. В конце июля компания объявила о старте проекта Vireklama.ru — интернет-магазина по продаже рекламы на плазменных панелях.

ПРОСТО, ЕЩЕ ПРОЩЕ

— Digital indoor — недорогой рекламоноситель, который позволяет отработать механизм реализации услуги через интернет. — На компьютере в переговорной Максим Осипов пытается показать мне, что разместить свой ролик на плазменной панели — это просто. Стоимость кампании, уверяет он, может начинаться с 50 руб. за неделю: за эти деньги можно поместить свой ролик в одной точке на окраине Москвы и крутить его шесть раз в час в течение недели. Чтобы воспользоваться интернет-магазином, надо зарегистрироваться на сайте, поставить галочку напротив рамочного договора и выбрать точки, в которых компания хочет разместиться. Оплата производится по пластиковой карте, есть возможность оплатить счет в Сбербанке. С сентября компания планирует открыть оплату через платежные терминалы ОСМП, работающие под маркой Qiwi.

«Подобная услуга может быть интересна средним по размеру клиентам, в первую очередь из сферы FMCG, особенно тем, чьи товары представлены в точках



СЕТЕВОЙ ЭФФЕКТ

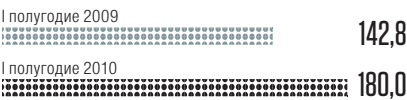
Гуляя по интернету, Максим Осипов часто видит, как люди описывают преимущества его интернет-магазина

размещения»,— полагает генеральный директор агентства инновационного маркетинга Promo Interactive **Евгений Этин**. Чтобы использовать этот фактор, команда Осипова добавила в сервис возможность увидеть, какие заведения (магазины, рестораны и т. д.) расположены в непосредственной близости от экрана. «Аналогичные проекты существуют за рубежом достаточно давно,— говорит Этин.— Инструменты интернет-продаж умеют продавать полиграфию, рекламные блоки на спутниковых каналах, радио, на разных поверхностях и терминалах». В России торговлю через интернет-магазин с 2003 года практикует, например, один из лидеров рынка наружной рекламы — компания News Outdoor. Однако услуга предназначена только для «горящих» продаж — за месяц до начала размещения. В Москве на интернет-магазин приходится 5–10% ежемесячных продаж News Outdoor, при этом лишь 15% из них — прямые рек-

ТОП-10 КРУПНЕЙШИХ ТОВАРНЫХ КАТЕГОРИЙ В ОБЩЕМ БЮДЖЕТЕ DIGITAL INDOOR-РЕКЛАМЫ В I ПОЛУГОДИИ 2010 ГОДА



ДИНАМИКА ОБЪЕМА РЫНКА DIGITAL INDOOR-РЕКЛАМЫ В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ 2009 И 2010 ГОДОВ



Источник: Аналитический центр «Видео интернешнл»

Фото: Юрий Мартыянов

лагодатели, остальное реализуется через агентства. Подобная услуга есть и у Gallery. Однако «Видео интернешнл» пошла дальше других, посчитав, что главное препятствие, о которое спотыкается «простой» рекламодатель,— создание рекламного ролика. «Нужно где-то его заказывать, куда-то обращаться — это оставливает»,— объясняет Осипов. Чтобы упростить процедуру, ВИ предложила создавать ролики из готовых шаблонов (их более десяти) прямо на сайте. На выбранный вариант шаблона (при желании можно загрузить и свой ролик) рекламодатель накладывает собственный текст, добавляет изображения, выбирает длину ролика (5, 10 или 15 секунд) — и реклама готова. Подобную услугу, уверяет Осипов, не предлагает ни один сайт по продаже онлайн-рекламы ни в России, ни в Европе. Что-то похожее Осипов обнаружил лишь на японском портале. «Понятно, что с помощью шаблона ты не создашь шедевр, зато можно все сделать быстро и просто»,— одобряет ход ВИ Андрей Березкин. Впрочем, констатирует Александр Ендовин, мелкие рекламодатели не сильно технически продвинуты: «Для них само слово „интернет“ раздается чарующим звуком, а уж сделать что-то самому, даже с помощью конструкторов ВИ,— целая история». Это вряд ли будет работать, скептически настроен он. Директор по маркетингу сети магазинов кожаных аксессуаров Domani **Наталья Емельянова** одной из первых воспользовалась новым сервисом. «Это оказалось достаточно удобно: мы даже увеличили количество точек размещения и вместо запланированных трех-четырех выбрали семь в тех торговых центрах, где есть наши магазины»,— рассказывает она, подсчитывая, что вся рекламная кампания обошлась Domini примерно в 70 тыс. руб. Правда, говоря о техничности процедуры, Емельянова признается, что из-за нехватки времени все же воспользовалась услугами «живого» менеджера, который помог зарегистрироваться на сайте. «Человеческий фактор, тем не менее, важен»,— косвенно подтверждает она опасения Александра

Ендовина, однако верит, что со временем все размещения станут виртуальными. После того как ролик готов, команда ВИ (три-четыре человека) его осматривает, проверяя на соответствие закону о рекламе, и размещает в системе, координирующей показ роликов на экранах. Весь процесс занимает 15–20 минут.

«Формат интернет-магазина с автоматизированными процессами позволяет снизить транзакционные издержки и принимать заказы на самые миниатюрные суммы», — отмечает **Тимофей Горшков**, генеральный директор компании InSales.

Директор по продажам «СитиВидения» (второй по величине игрок DI) **Максим Шехов** хвалит нововведение конкурентов, отмечая, что интернет-закупки в этой отрасли — набирающий силу тренд. «Это отличная идея, которая через экономию на продавцах-консультантах приведет к увеличению прибыли ВИ», — говорит он, добавляя, впрочем, что пока следовать примеру конкурентов не планирует.

В день, подсчитывает Осипов, технически сервис может принять и обработать не менее 100 заказов, но такой объем продаж — дело будущего. Чтобы стимулировать созревших для покупки DI-рекламы клиентов делать это через интернет, ВИ использует скидку: по уверению Осипова, она составляет не менее 10% цены размещения через менеджеров. По словам Емельяновой, в компании ей заявили, что онлайн-покупка будет дешевле сразу вдвое.

«Видео интернешнл» хочет привлечь новую аудиторию, подчас и не слышавшую о рекламе на плазменных экранах. Пока, признаются в ВИ, на сайте зарегистрировались около 100 пользователей, а купили рекламу до десяти компаний.

АГЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ

В погоне за новичками ВИ решила на уникальный шаг: привлечь к раскрутке сервиса всех 3 тыс. работников, начиная с сейлзов и заканчивая бухгалтерами и юристами. Осипов называет их «агентами влияния», за определенное вознаграждение (его размер не раскрывается)

ЭКСПЕРТ



АЛЕКСАНДР ЕНДОВИН,
ДИРЕКТОР ПО ЗАКУПКАМ
В НЕВЕЩАТЕЛЬНЫХ СММ
АГЕНТСТВА OPTIMUM MEDIA BUYING

**ОЧЕРЕДИ
НА РЕКЛАМУ
НА ПЛАЗМЕННЫХ
ПАНЕЛЯХ
ПОСЛЕ ЗАПУСКА
ОНЛАЙН-ПРОДАЖ
НЕ НАЧНУТСЯ.
МЕЛКИЕ
РЕКЛАМОДАТЕЛИ
НЕ ПРИВЫКЛИ
ЖИТЬ
В МЕДИЙНОЙ
МОДЕЛИ — ОНИ
НЕ ПРИНЕСУТ
БОЛЬШИХ ДЕНЕГ**

им предложено рекламировать услугу, например, в соцсетях и на тематических форумах. «Есть категории товаров, которые пользуются традиционным спросом в соцсетях, — товары ручной работы, одежда, украшения, скидки на мероприятия», — говорит Тимофей Горшков. Попытка продвижения b2b-услуги через соцсети вызывает скепсис, считает он.

Несмотря на это, по словам Максима Осипова, усилия армии «агентов влияния» уже приносят свои плоды. «Я гуляю по интернету и вижу, что на большом количестве ресурсов люди описывают преимущества нашего интернет-магазина», — говорит он. Из 5 тыс. индивидуальных посетителей сайта, которые зашли на Vireklama.ru на момент подписания номера, 1–1,5 тыс. появились именно за счет сотрудников, и это хороший показатель, радуется Осипов.

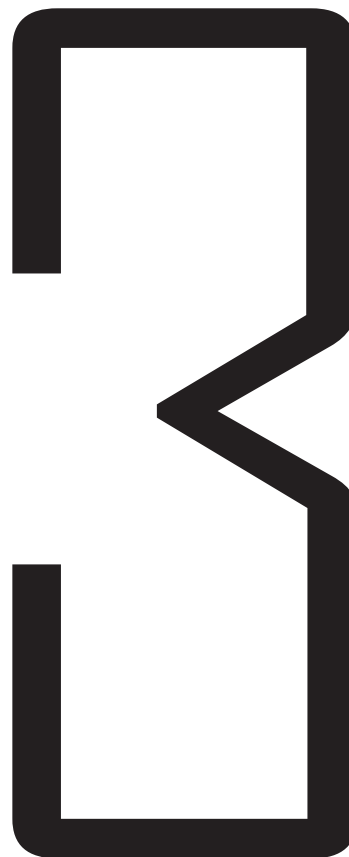
В сентябре-октябре «Видео интернешнл» планирует масштабную рекламную кампанию по раскрутке ресурса с бюджетом несколько сотен тысяч рублей — в основном деньги пойдут на баннерную и контекстную рекламу в интернете.

Чтобы понимать, откуда в компанию пришел тот или иной клиент, «Видео интернешнл» ввела систему промокодов. Он выдается клиенту при первом с ним контакте в интернете, личном общении с менеджером или содержится в промоматериалах. Самому рекламодателю это дает скидку, а специалистам ВИ зашифрованные в нем данные позволяют проанализировать, какой из способов продвижения услуги оказывается наиболее эффективным.

Если проект по продаже DI-рекламы через интернет-магазин окажется успешным, то в будущем, по словам Осипова, компания будет продавать таким способом и другие рекламные носители по принципу «одного окна». В течение трех лет «Видео интернешнл» планирует довести онлайн-продажи до 10–15% общего оборота в сегментах, которые будут обслуживаться с использованием интернет-магазина.



ЭКОНОМИЯ НА СВЯЗЯХ



**КОМПАНИЯ NT-MDT
НА ПРАКТИКЕ
ПРОВЕРИЛА
УТВЕРЖДЕНИЕ,
ЧТО ПОЛОВИНА ДЕНЕГ
НА РЕКЛАМУ ТРАТИТСЯ
ВПУСТУЮ. В КРИЗИС
ОНА СОКРАТИЛА
МАРКЕТИНГОВЫЙ
БЮДЖЕТ РОВНО В ДВА
РАЗА И ВЫЯСНИЛА,
КАКАЯ ИМЕННО
ПОЛОВИНА БЫЛА
ЛИШНЕЙ.**

Руководитель службы маркетинга компании NT-MDT **Денис Андреюк** всегда сталкивается с проблемой, когда пытается объяснить непосвященным, что именно производит его компания. «Наш основной продукт называется „сканирующие зондовые микроскопы“, или сокращенно — СЗМ. Если сильно упростить, то СЗМ помогают ученому не рассматривать поверхность изучаемого в микроскопе образца, а „ощупать“ его с помощью специального зонда размером около 1 нм и построить на компьютере его трехмерную модель», — говорит он. На визитке Андрея написано: «кандидат биологических наук». Очевидно, без ученой степени в этом бизнесе нельзя заниматься даже маркетингом.

NT-MDT реализует в год чуть больше 200 микроскопов. Каждый аппарат — практически автомобиль Maybach, которых в мире продается около 500 штук ежегодно. Цены

у Maybach и СЗМ тоже сравнимы: «навороченный» микроскоп стоит до \$600 тыс. За 20 лет своего существования NT-MDT продала более 1700 СЗМ по всему миру.

В прошлом году рынок СЗМ чуть было не погубил кризис: ученым стали реже выдавать гранты, и спрос на микроскопы-майбахи упал. В феврале—марте 2009-го продажи NT-MDT сократились в пять раз по сравнению с аналогичным периодом 2008-го. В целом же рынок СЗМ упал по итогам прошлого года на 25%. NT-MDT пришлось урезать расходы на маркетинг до 40 млн руб. (3% от оборота). Перед директором по маркетингу была поставлена непростая задача: найти ту самую «лишнюю» половину, которая тратилась на рекламу компании впустую.

РАЗБОР НА МОЛЕКУЛЫ

«У нас было понимание, что нанотехнологии очень перспективны, а значит нужно делать приборы именно для таких исследований. Этим мы и занялись»,— вспоминает **Виктор Быков**, соучредитель NT-MDT, который вместе с братьями **Михаилом и Павлом Лазаревыми** после развала СССР решил «монетизировать» свои научные познания и связи. В начале 1990-х они взялись собирать приборы по заказу российских и иностранных институтов, а в 1994 году зарегистрировали компанию NT-MDT и являются ее акционерами.

Самой передовой разработкой в этой сфере на тот момент были сканирующие микроскопы — разработка 1980-х годов. Их ученые и решили разрабатывать. Уже в 1995-м они создали свою версию такого микроскопа и начали продвигать ее на рынок.

Время для старта было выбрано не самое удачное. Крупный американский игрок на рынке микроэлектроники — компания Veeco — скупала небольших производителей микроскопов (Digital Instruments, Park Scientific Instruments, Topometrix и др.). В результате к началу 2000-х, по оценкам исследовательской компании Future Markets, Veeco захватила около 80% мирового рынка. Остальные два десятка производителей имели приблизительно равные доли в несколько процентов.

Все 1990-е NT-MDT настойчиво пыталась достичь качества, которое гарантировали иностранные СЗМ. Оборот компании в те годы не превышал



БУДУЩЕЕ ПОД МИКРОСКОПОМ

Основатель NT-MDT Виктор Быков вовремя разглядел, что сливки с рынка снимет тот, кто овладеет нанотехнологиями

\$1 млн, а о массовом выходе на мировой рынок нельзя было даже мечтать. В начале 2000-х NT-MDT создала принципиально новый микроскоп, который получил название «Интегра». «Он существенно отличается от большинства аналогов»,— объясняет профессор **Джакомо Торзо** из Университета Падуи.— Например, микроскопы Veeco приспособлены под конкретные материалы: один для работы с кремниевыми структурами, другой — для полимеров. У NT-MDT прибор один, а к нему можно приобретать различные модули, позволяющие работать с тем или иным материалом. Получается хорошее соотношение цены—качества: покупать „насадки“ дешевле, чем новые микроскопы». Действительно, СЗМ от Veeco, например, стоит \$150 тыс. Сравнимый аналог NT-MDT — \$180 тыс. Но для работы с двумя разными материалами с помощью приборов Veeco нужно купить два микроскопа (\$300 тыс.), а в случае с NT-MDT — «насадку» за \$20 тыс., то есть общие траты составят \$200 тыс.

«Интегра» быстро стала настоящим хитом. С 2000-го по 2008 год оборот NT-MDT вырос

в 25 раз, достигнув 1,35 млрд руб., а доля компании на мировом рынке составила 14%, что обеспечило ей второе место после Veeco. Доля американцев за эти годы упала с 80% до 36% из-за активных действий других компаний на этом рынке.

РЕЗКИЕ СОКРАЩЕНИЯ

«Инновационные компании абсолютно не уделяют внимания продвижению своей продукции,— категоричен Денис Андреюк.— Руководители таких фирм — технари. Они уверены, что если они сделали самую крутую „железку“, то она сама себя продаст. А это не так».

В NT-MDT подсчитали, что в мире всего 70 тыс. человек, потенциально способных купить зондовый микроскоп. Но даже такой камерный рынок может быть чрезвычайно привлекательным. Если продать каждому из 70 тыс. хотя бы один микроскоп за \$100 тыс., это уже выльется в \$7 млрд.

Проблема в том, что живут потенциальные покупатели в самых разных концах света, а решение вопроса «приобретать микроскоп или нет» зависит от личных пристрастий ученого. На Западе в 80% случаев решение о покупке оборудования для лаборатории принимает ученый, который получил грант и в данный момент занимается конкретными исследованиями. «На нашем рынке все зависит от знакомств, от того, смогли ли ты и твоя техника произвести впечатление при

личном контакте»,— говорит **Михаил Трусов**, исполнительный директор компании AIST-NT, производящей СЗМ с 2007 года.

Основной метод продвижения — участие в международных выставках, где потенциальные покупатели могут лично посмотреть приборы. Выставки съедают около 45% рекламного бюджета компании. «Мы участвуем приблизительно в ста подобных мероприятиях в год — это одна выставка каждые три дня, иногда чаще,— объясняет Андреюк.— Но выставка стоит больших денег. В условиях кризиса каждое решение о поездке стало особенно значимым».

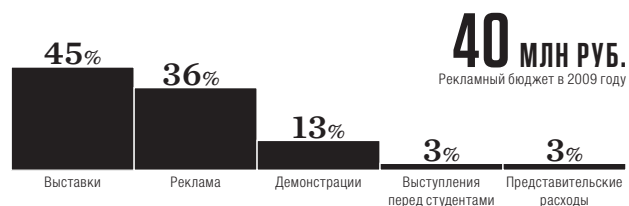
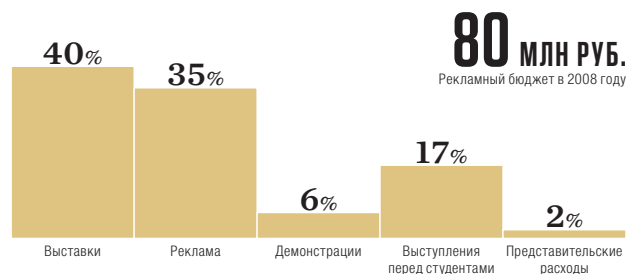
Компания разработала специальную «скоринговую» программу. Менеджер вводит в нее данные о мероприятии: место проведения и профиль выставки, оценка экспертов, участие конкурентов и т. д., а программа выдает рекомендацию: стоит ехать на выставку или нет.

В результате NT-MDT снизила расходы на выставки в 2009 году на 35% по сравнению с 2008 годом. Но отдача от них (количество контактов и заключенных сделок), уверяет Денис Андреюк, сохранилась на прежнем уровне.

«Система принятия решений сократила наше участие в неэффективных мероприятиях. Тем более что мы постоянно дорабатываем программу: перед каждой выставкой менеджер пишет план по сбору контактов и продажам, а потом заносит в систему, как он выполнен»,— объясняет Андреюк.

СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТА NT-MDT

Сокращая бюджет с \$80 млн до \$40 млн, NT-MDT пришлось выбирать, с чем расстаться в первую очередь.



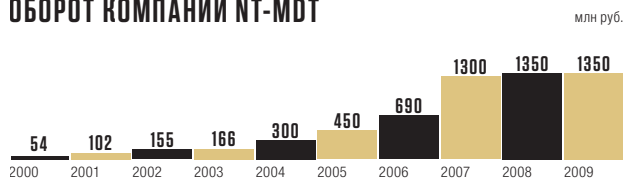
Источники: NT-MDT, расчеты СФ

\$150

млн

составляет, по оценкам исследовательской компании Future Markets, объем мирового рынка сканирующих зондовых микроскопов. В последние 8 лет он стабильно растет на 10-12% в год

ОБОРОТ КОМПАНИИ NT-MDT



Источник: NT-MDT

Вторая по значимости строка расходов — реклама в СМИ и интернете, на которую приходилось примерно 35% маркетинговых расходов. «У нас на рынке всегда был такой подход: есть несколько специализированных журналов, куда обязательно нужно давать рекламу,— рассказывает Андреюк.— В начале кризиса мы разместили в печатной рекламе пароль, который нужно было ввести на нашем сайте, после чего заполнить небольшую анкету и получить подарок. Для каждого журнала пароль был свой».

Акция помогла изучить аудиторию журналов и оценить, есть ли отклик на рекламу. «Оказалось, что 79% читателей специализированных изданий — наши потенциальные клиенты. Но вот реагируют они на нашу рекламу по-разному. Например, отзыв от рекламы в журнале Nature, где часто публикуются ученые, использующие наше оборудование, был более чем в пять раз выше, чем от журнала Applied Physics Letters. А рекламные модули в них стоят примерно одинаково — около \$15 тыс. за полосу»,— говорит Андреюк. Отказавшись от рекламы в «мертвых» журналах, компания снизила расходы на рекламу в СМИ почти вдвое. Часть средств, освободившихся от сокращения рекламы в научных журналах, компания направила на интернет. «Ученые все больше пользуются им. Реклама в Сети намного дешевле, чем в печатных изданиях: за \$15 тыс. портал может крутить нашу рекламу в течение года»,— объясняет Денис Андреюк.

Значительно, более чем в пять раз (с 17% до 3% рекламного бюджета), уменьшилась доля расходов на участие в научно-популярных мероприятиях общей направленности. «Это были имиджевые акции, когда мы рассказывали перед огромными аудиториями будущих ученых о своей продукции. В условиях кризиса это неэффективно. Нам нужны не толпы, а конкретные покупатели»,— считает Андреюк. Зато NT-MDT более чем в два раза увеличила расходы на демонстрационные мероприятия. «Когда лаборатория на Западе ищет поставщика оборудования, она проводит демо — несколько производителей приезжают и буквально в соседних комнатах показывают возможности своих приборов. Так как это живые деньги, мы решили, что на этом нельзя экономить. Сейчас выигрываем где-то в восьми случаях из десяти»,— говорит Андреюк.

Предпринятые меры помогли компании сохранить продажи в 2009 году на уровне 2008-го.

К началу 2010 года доля NT-MDT на мировом рынке выросла до 18%. До основного конкурента — Veeco — теперь не так уж и далеко.

ЗАБОТА О ДЕТАХ

Выставки и реклама работают на клиентов сегодняшнего дня. С 2003 года компания старается завоевать и симпатии будущих покупателей. «В начале 2000-х мы стали сотрудничать с профессором **Александром Голубком** из Санкт-Петербурга. Он предложил создать обучающий прибор для работы на СЗМ. Идея оказалась интересной: учить студента на нормальном микроскопе дорого, там один зонд стоит \$20, а сломать его очень просто, и мы сделали специальный микроскоп „Наноэдыюкатор“, где вместо кремниевго зонда стоит вольфрамовая проволока. Результаты его значительно грубее, чем у других моделей, но в целом это вполне работоспособный аппарат»,— вспоминает Быков. Один класс с тремя обучающими приборами стоит примерно 3 млн руб.— как один профессиональный микроскоп в минимальной комплектации.

До 2006 года компания оборудовала 30 классов в России и СНГ и около 20 за рубежом. Четыре года назад на аппарат обратили внимание в Минобразования. Классы с приборами сначала закупили за государственный счет более чем для 40 российских университетов, а в 2009 году — для 48 школ с углубленным изучением физики.

«Учителя, особенно из регионов, сначала не понимали, что им прислали. В мае 2010 года мы провели конференцию, куда пригласили университетских преподавателей, давно работающих с „Наноэдыюкатором“, и школьных учителей. Когда мы рассказали, как нужно пользоваться новыми приборами, в школах их стали активно применять»,— говорит Андреюк.

«Наноэдыюкатор» оказался для компании не только неплохим бизнес-проектом, но и удачным способом продвижения: студенты, научившиеся работать на оборудовании NT-MDT, скорее всего, предпочтут использовать именно его, если начнут карьеру ученых. Компании нужно только дожить до времен, когда нынешние учащиеся станут профессорами.



ПАДЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО СПРОСА И ОСЛАБЛЕНИЕ РУБЛЯ ВЫНУДИЛИ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ НЕСЫРЬЕВЫХ ТОВАРОВ ВСЕРЬЕЗ ЗАНЯТЬСЯ ПРОДАЖАМИ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СОСТАВИЛ КОЛЛЕКЦИЮ УСПЕШНЫХ ЭКСПОРТЕРОВ 2009–2010 ГОДОВ И ИХ ЭКСПОРТНЫХ СТРАТЕГИЙ.

ВАРВАРЫ У ВОРОТ

Экспортный ассортимент саранской кондитерской фабрики «Ламзурь» воображение не поражает — дешевое сахарное печенье, простые помадные конфеты и ирис. Их закупают страны бывшего СССР. Для покупателей из дальнего зарубежья в портфеле «Ламзури» есть особое предложение — двухцветный ирис с начинкой «Бон амур» и конфеты «Агреже», от одного только изучения состава которых текут слюнки. Оба продукта уникальны, говорит генеральный директор «Ламзури» **Алексей Грузинцев**, аналогов нет ни в России, ни в Европе. Компания надеется сделать из «Агреже» бестселлер вроде «Рафаэлло». В конце прошлого года закупать эти конфеты и полосатые ириски начала крупная немецкая дистрибуторская фирма, имеющая оптовые склады и розничные магазины во всех странах ЕС.

Сегодня «Ламзурь» экспортирует 12% своих изделий в страны СНГ, Монголию и Германию. Грузинцев доволен: год назад зарубежные продажи давали фабрике всего 7% выручки (составившей в 2009-м 3,37 млрд руб.). Компания собирается поддерживать эту динамику в 2011 году.

Аналогичным образом развиваются экспортные поставки многих отечественных товаров. В числе самых динамичных экспортных позиций в первом полугодии 2010 года, по данным Федеральной таможенной службы, оказались игрушки и спортивный инвентарь, трикотажная одежда, резиновые и пластмассовые изделия, краски и лаки, стекло, косметика, обувь, электрооборудование, мебель и лекарства. Кризисная реальность в том, что компании занимаются экспортом не только ради престижа, но и ради выживания. К тому же валютный тренд (ослабление рубля относительно доллара и евро) ныне благоприятен для поставок за рубеж. Чем слабее рубль, тем прибыльнее экспорт.

СФ проанализировал опыт успешных поставщиков из разных секторов обрабатывающей промышленности. Ключевые вопросы: насколько велики их зарубежные продажи и насколько доходными для них оказались внешние рынки по сравнению с внутренним? Как выяснилось, существуют четыре разных типажа отечественных экспортеров образца 2009–2010 годов.

ИМИДЖМЕЙКЕРЫ

Export — гордо значится на этикетках винных бутылок кубанской «Фанагории». По сообщениям самой компании, она поставляет свои вина в США, Таджикистан, Японию, Израиль, на очереди — Канада, Китай и Великобритания. Объем экспорта не раскрывается, но маловероятно, чтобы кубанские вина пользовались большим спросом в странах с неразвитой культурой потребления вин вроде того же Таджикистана и Японии. Зато на внутреннем рынке экспортные этикетки, похоже, сработали: объем продаж «Фанагории» в денежном выражении в 2009 году вырос на 42% по сравнению с 2008-м — на фоне стагнации рынка.

Видимо, в российском потребителе сохранились еще инстинкты позднего советского времени, когда к загранице и иностранцам относились с пиететом («если они берут, значит, и нам не стыдно»), а на экспорт отправлялись товары лучшего качества, которые невозможно было найти на прилавках местных магазинов: достать такой продукт было большой удачей. Прием до сих пор работает.

Группа экспортеров-имиджмейкеров постоянно пополняется. Сюда относятся компании, которые стараются продать за рубеж партии своих товаров главным образом в рекламных целях. Товары самые разные: пиво и водка, мороженое, постельное белье, косметика, мебель и кухонная утварь. Один из самых первых примеров такого рода — «Вимм-Билль-Данн», еще осенью 2000 года организовавший поставки небольших партий морса «Чудо-ягода» в Голландию и Францию. Компания особо не скрывала: она сделала это, чтобы заявить о себе в преддверии IPO.

Вклад имиджмейкеров в экспортную статистику невелик, потому как объемы и рентабельность зарубежных поставок для них не главное.

И все же своя логика в советском отношении к экспорту есть. На высоко развитых конкурентных зарубежных рынках приживаются только самые технологически продвинутые российские компании. Они не маркируют свою продукцию словом export: в этом нет смысла, поскольку внутри страны такие товары практически не продаются.

МАРКЕТМЕЙКЕРЫ

У пензенского «Биосинтеза», экспортирующего лекарственные субстанции по всему миру, в сфере поставок субстанций фузидиевой кислоты и фузидина натрия (высокоэффективного антибиотика природного происхождения) в Европе есть всего один конкурент, утверждает **Наталья Антипова**, заместитель начальника управления сбыта ОАО «Биосинтез» по внешнеэкономическим связям. «Биосинтез» — экспортер молодой, да ранний: за 2009 год компания нарастила долю экспортных поставок в выручке с 1% до 11%.

Группа маркетмейкеров немногочисленна, но демонстрирует завидные экспортные показатели. К ней относятся производители товаров, либо превосходящих зарубежные аналоги по потребительским свойствам, либо вовсе уникальных: лекарств, олеины, комплектующих для автомобилей, электроники. Такие компании (конечно, за исключением новичков) получают за рубежом внушительную долю выручки — от 30% до 95%.

Производителей автомобильных комплектующих упрекают в том, что они могут изготавливать разве что качественные брызговики. Но и здесь встречаются маркетмейкеры. Например, НПО «Авиатехнология» выпускает кованые колесные диски под маркой СМК для автомобилей. Около 70% продукции уходит на экспорт в Европу, Японию и США. Их ставят на Bentley и Aston Martin.

Но наиболее успешно развивают экспорт компании из сектора высоких технологий — производители станков для лазерной резки и маркирования, приборов ночного видения, 3D-сканеров и электроники. Например, «Монокристалл», входящий в ставропольский концерн «Энергомера», является четвертым по величине производителем синтетических сапфиров (подложек для производства светодиодов) в мире. Около 90% его продукции продается за пределами РФ.

Маржа на экспортных товарах у маркетмейкеров значительно выше, чем наценки на продукцию для внутреннего рынка. Так, диски СМК стоят за рубежом почти столько же, сколько и изделия конкурентов — американской компании IFG и итальянской OZ, около \$400 за комплект, а в России они почти в шесть раз дешевле. При этом делают их по авиационной технологии — из легких сплавов с помощью объемной горячейковки. Такой диск прочнее и легче традиционных литых дисков. Зарубежные колесные заводы горячейковки не занимаются: внедрять технологию слишком затратно. А у российского производителя она уже есть: его основной профиль — производство топливозаправщиков для самолетов.

При столь внушительных наценках у стратегии маркетмейкерства есть только один недостаток: ниши, в которых они обосновались, как правило, очень невелики, предельный экспортный потенциал исчисляется в лучшем случае десятками миллионов долларов. Как говорится, выше головы не прыгнешь.

ЭКСПАНСИОНИСТЫ

Такие ограничения отсутствуют у производителей стандартных товаров среднего качества: бытовой техники, электродвигателей, грузовиков и комбайнов, продуктов питания,

механического инструмента, лампочек, вагонов, лаков и красок, матрасов и керамической плитки. У большинства компаний этой группы внутренние продажи просели на 20–50%, поэтому для них экспорт — прежде всего отдушина, дополнительные рынки сбыта. Неудивительно, что группа экспансионистов заметно активизировалась именно в 2008–2010 годы, а сейчас стала самой массовой и активной

рынки. К тому же на них, в отличие от ЕС, в отношении лекарств из стран бывшего СССР действуют упрощенные правила регистрации», — говорит **Дмитрий Ефимов**, вице-президент Stada по России, странам СНГ и Балтии. За последние пять лет доля экспорта в выручке «Нижфарма» (входит в группу компаний Stada) выросла с 10% до 25%. При этом выручка компании за пять лет увеличилась почти

производство. Владелец «Полаира» **Алексей Ковальчук** уверяет, что экспортные цены на их холодильники для торговли и пищевого производства на 7–15% ниже самого дешевого предложения на местном рынке. «Полаиру» не до жиру: завод загружен заказами примерно на 60% мощности.

Дмитрий Ефимов же указывает на опасность ценового дисбаланса между экспортным и внутренним рынками, особенно когда речь идет о потребительских товарах. Стоит только установить для Казахстана или Украины экспортные цены ниже, чем для РФ, как в Россию начнется неконтролируемый реэкспорт продукции.

На любое качество есть свой покупатель, говорит директор Российского центра внешней торговли **Юрий Корольков**. Успехи экспансионистов подтверждают: по меньшей мере в бывшем СССР покупатель российских стандартных товаров всегда найдется.

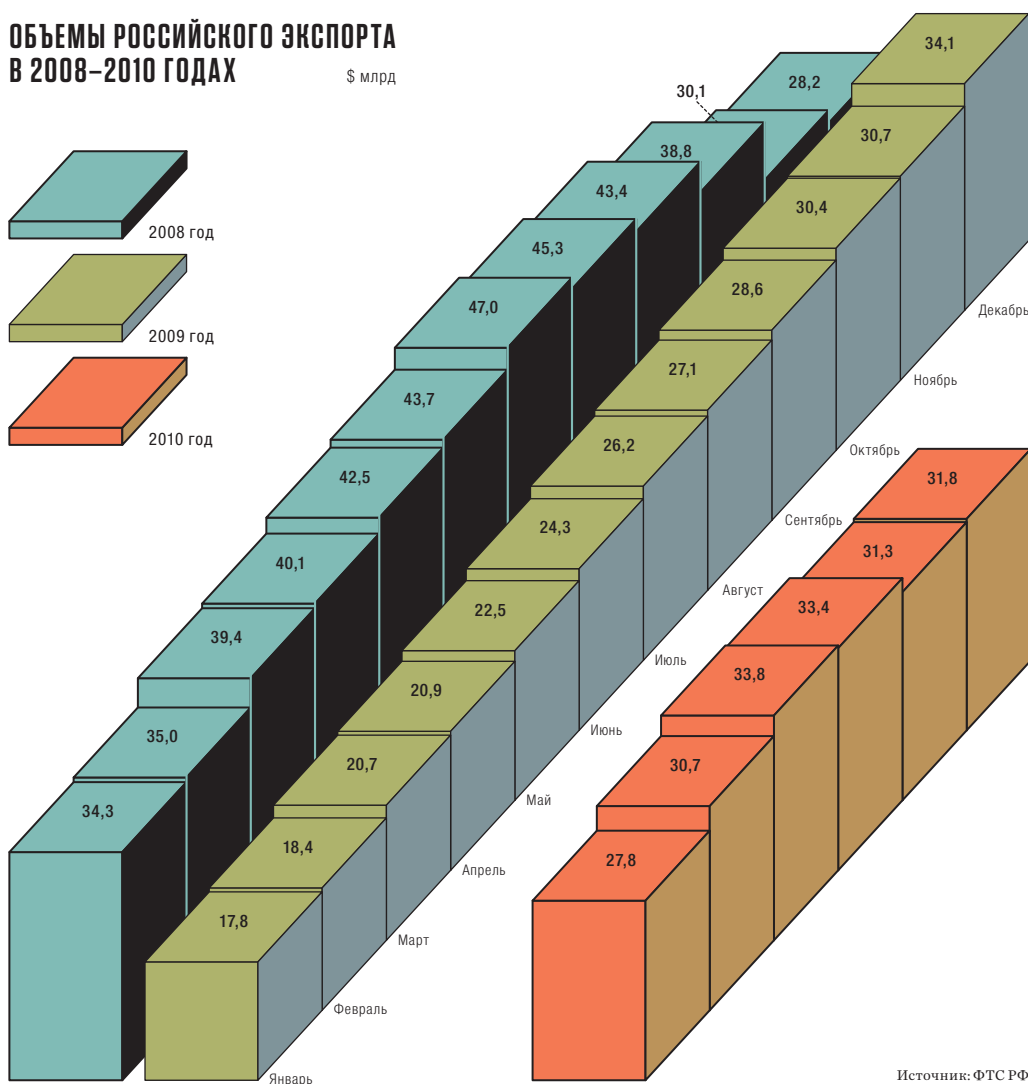
Картину омрачает одно обстоятельство: рынок бывшего Союза активно окучивают и другие «экспортеры поневоле», в первую очередь Украина и Белоруссия. Ценовые войны между российскими, украинскими и белорусскими экспансионистами в 2009–2010 годах серьезно «подъели» и без того скромную маржу.

МОНЕТАРИСТЫ

В 2009 году объем продаж смоленского производителя ламп накаливания «Осрам» (бывший завод «Свет») вырос на 46%. Произошло это благодаря прежде всего экспортной активности: поставки в Европу и СНГ увеличились более чем в два раза по сравнению с предшествующим годом. При этом большая часть лампочек российского производства экспортируется в ЕС — на территорию материнской компании Osram. Почему? Потому что, говорят эксперты, производить в России сегодня гораздо

ОБЪЕМЫ РОССИЙСКОГО ЭКСПОРТА В 2008–2010 ГОДАХ

\$ млрд



Источник: ФТС РФ

категорией экспортеров. Экспансионисты получают от экспорта 10–25% выручки, зато сама выручка гораздо солиднее, чем у маркетмейкеров. «Наш экспорт развивается подобно нефтяному пятну: мы расширяемся в бывшем СССР. Это родные для нас

второе. 95% внешних поставок «Нижфарма» идут в страны бывшего Союза.

Как водится, главным маркетинговым аргументом является низкая цена. Экспансионисты готовы жертвовать своей маржой, лишь бы загрузить

дешевле, нежели в Словении, где у Osgam тоже имеется свой завод, или тем более в Германии. Как следствие, растет и рентабельность продаж. По данным компании, в 2009 году она составила 8,1%, а в первом квартале 2010-го — уже 17,1%.

У столь завидной эффективности производства «Осрама» причины чисто монетаристские: рубль ослаб по отношению к евро, и при конвертации валютная выручка теперь приносит больше рублей. Монетаристы — эдакий внешнеторговый истеблишмент. В этот закрытый клуб входят экспортеры со стажем, поставляющие продукцию в ЕС. За границей они получают не менее трети выручки, а рентабельность экспорта у них намного выше внутренних продаж.

Самые продвинутые монетаристы сумели воспользоваться и ослаблением евро относительно доллара, переключившись во время кризиса на страны долларовой зоны (Индию, Корею и Китай). Например, Осташковский кожевенный завод (ОКЗ), второй по

размеру российский производитель готовой кожи и кожевенных полуфабрикатов, зарабатывает внутри страны только 5% выручки. В прошлом году объем продаж ОКЗ составил 3,55 млрд руб.

Начинали кожевенники из Осташкова в 2001 году с продаж в Италию по демпинговым ценам на условиях отсрочки платежей. Почти десять лет у них ушло на модернизацию производства и подтягивание качества кожи (и цен) до уровня мировых конкурентов — Аргентины, Испании и Турции. Сегодня ОКЗ напрямую общается с конечными потребителями — крупнейшими мебельными и обувными фабриками, а также продает свою продукцию по европейским ценам. В конце 2008-го — начале 2009 года компания приняла участие в кожевенных выставках в Мадрасе и Гонконге и заключила десяток крупных контрактов. Поскольку Китай сравнительно новый рынок, туда ОКЗ продает свою продукцию дешевле, чем в Европу, говорит **Андрей Белов**,

владелец торговой компании «Интеркожа» (одной из двух сбытовых структур ОКЗ). Зато китайцы платят быстрее, поэтому для прибыли большого ущерба нет. Тактику низких цен, которой придерживаются наши экспортеры, Белов считает порочной: «Новому покупателю мы с самого начала выставляем более высокие цены, нежели наши конкуренты, показываем качество и называем наших клиентов. Скидку дать всегда успеешь».

Большинство опрошенных **СФ** экспортеров слабо ощутили на себе изменения валютного тренда, да и вообще не сильно обращают внимание на сигналы монетарной политики. Экономисты предрекают неизбежное укрепление рубля — слишком уж велик профицит нашей внешней торговли. Но это, конечно, не значит, что российские компании опять откажутся от экспорта. Ведь валютные «качели» в любой момент могут качнуться в обратную сторону, а налаженные деловые связи, новые потребители и каналы сбыта — это надолго. _____

БИТВА СЛАБЫХ

С одной стороны, ослабление рубля повышает конкурентоспособность российских экспортеров, с другой — именно валютный тренд является причиной их бед. Парадокс? «Нельзя учитывать только динамику курса рубля по отношению к доллару или евро, — поясняет председатель правления Росэксимбанка **Николай Гаврилов**. — Успехи наших экспортеров зависят также от курса украинской гривны к рублю или доллару США». Поскольку в кризис гривна обесценилась не только относительно доллара и евро, но и рубля, для Украины экспорт стал еще более насущной экономической потребностью, чем для России. В СНГ отечественным экспортерам приходится держать круговую оборону: и против местных заводов,

и против производителей из Украины и Белоруссии, и против компаний из Восточной Европы, и против периодически крепнущего рубля. «Как только рубль начинает укрепляться, мы тут же становимся неконкурентоспособны по цене в Казахстане и Узбекистане — странах, где цена оказывает решающее влияние на спрос», — рассказывает Алексей Грузинцев. Для фабрики «Ламзурь» пограничным является курс 31 руб. за доллар. Чтобы остаться конкурентной, фабрика «Ламзурь» дает дополнительные скидки. В результате экспортная маржа примерно на 5,5% ниже внутренней, говорит генеральный директор фабрики. Но позитив налицо: по словам Грузинцева, поставки в СНГ для фабрики все равно являются прибыльными.

ЭКСПОРТ

Классификация

БЕСТСЕЛЛЕРЫ И НЕЛИКВИДЫ – 2010

СИГАРЕТЫ ЗА РУБЕЖОМ СЕГОДНЯ ПРОДАЮТСЯ ХУЖЕ, ЧЕМ В 2009 ГОДУ, ЗАТО КРАСКИ ИДУТ НАРАСКВАТ, ПОСТАВКИ МУКИ НИКАК НЕ ВОССТАНОВЯТСЯ, А ЛЕКАРСТВА УЖЕ ПРЕВЫСИЛИ ДОКРИЗИСНЫЕ ОБЪЕМЫ. ВСЕ ЭТО ОТРАЖАЕТСЯ В ТАМОЖЕННОЙ СТАТИСТИКЕ. ОПИРАЯСЬ НА ДАННЫЕ ФТС, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СОСТАВИЛ КАРТУ ТОВАРОВ НЕСЫРЬЕВОГО ЭКСПОРТА.

ТОВАРЫ С ХОРОШЕЙ ЭКСПОРТНОЙ ДИНАМИКОЙ

В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ 2010 ГОДА ЭКСПОРТ ВЫРОС БОЛЕЕ ЧЕМ НА 30% ПО СРАВНЕНИЮ С ПЕРВЫМ ПОЛУГОДИЕМ 2009-ГО, ПРИЧЕМ В IV КВАРТАЛЕ 2009 ГОДА ПРЕВЫСИЛ УРОВЕНЬ IV КВАРТАЛА 2008-ГО

↑ ОБЪЕМ ЭКСПОРТА В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ 2010 ГОДА

% ДИНАМИКА В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ 2009–2010 ГОДОВ



КОЖА

\$ 89366 тыс.
% 65.13



ТРИКОТАЖНАЯ ОДЕЖДА

\$ 9932 тыс.
% 68.74



РАЗНЫЕ ГОТОВЫЕ ТОВАРЫ

\$ 106638 тыс.
% 3763.70



МЕБЕЛЬ И МАТРАСЫ

\$ 191259 тыс.
% 34.68



ПЛАСТМАССЫ И ИЗДЕЛИЯ ИЗ ПЛАСТМАССЫ

\$ 820970 тыс.
% 54.74



ИЗДЕЛИЯ ИЗ КОЖИ

\$ 14581 тыс.
% 9.72



СТЕКЛО И ИЗДЕЛИЯ ИЗ СТЕКЛА

\$ 195059 тыс.
% 40.91



РЕЗИНА И ИЗДЕЛИЯ ИЗ РЕЗИНЫ

\$ 1384293 тыс.
% 97.19



ЛЕКАРСТВА

\$ 156475 тыс.
% 35.20



ЭЛЕКТРООБОРУДОВАНИЕ

\$ 1292002 тыс.
% 32.66



ПАРФЮМЕРИЯ И КОСМЕТИКА

\$ 153905 тыс.
% 38.36



ОБУВЬ

\$ 15666 тыс.
% 45.40



КРАСКИ И ЛАКИ

\$ 83286 тыс.
% 50.11

ТОВАРЫ С СОКРАЩАЮЩИМСЯ ЭКСПОРТОМ

В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ 2010 ГОДА ЭКСПОРТ СНИЗИЛСЯ ПО СРАВНЕНИЮ С ПЕРВЫМ ПОЛУГОДИЕМ 2009-ГО, В IV КВАРТАЛЕ 2009 ГОДА ЭКСПОРТ УПАЛ ПО СРАВНЕНИЮ С IV КВАРТАЛОМ 2008-ГО



МУКА, КРАХМАЛ

\$ 55078 тыс.
% -50.58



МОЛОКО, ЯЙЦА, МЕД

\$ 107524 тыс.
% -87.25



ЖИВОТНЫЕ И РАСТИТЕЛЬНЫЕ ЖИРЫ

\$ 397866 тыс.
% -9.60

ТОВАРЫ С УМЕРЕННО ПОЗИТИВНОЙ ДИНАМИКОЙ

В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ 2010 ГОДА ЭКСПОРТ ВОССТАНАВЛИВАЛСЯ ПОСЛЕ ПРОВАЛА В 2009-м ЛИБО РОС СТАБИЛЬНО НА ПРОТЯЖЕНИИ ДВУХ ЛЕТ, НО НЕ ПОКАЗЫВАЛ ВЫДАЮЩЕЙСЯ ДИНАМИКИ

ВОССТАНАВЛИВАЮЩИЕСЯ

В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ 2010 ГОДА ЭКСПОРТ ПО СРАВНЕНИЮ С ПЕРВЫМ ПОЛУГОДИЕМ 2009-го ВЫРОС НА 2-30%, ОДНАКО НЕ УСПЕЛ ВОССТАНОВИТЬСЯ ДО УРОВНЯ 2008 ГОДА (ПАДЕНИЕ В I-м КВАРТАЛЕ 2009 ГОДА ПО СРАВНЕНИЮ С I-м КВАРТАЛОМ 2008-го)



ИГРУШКИ И СПОРТИНВЕНТАРЬ

↑ \$ 36014 тыс.
% 73.29



ВАГОНЫ И ЛОКОМОТИВЫ

↑ \$ 272595 тыс.
% 23.09



АЛКОГОЛЬНЫЕ И БЕЗАЛКОГОЛЬНЫЕ НАПИТКИ

↑ \$ 169659 тыс.
% 9.46



МОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ И ВЫПЕЧКА

↑ \$ 138967 тыс.
% 11.75



САХАР

↓ \$ 63864 тыс.
% -4.76



МЯСО И СУБПРОДУКТЫ

↑ \$ 145432 тыс.
% 548.40



ГОТОВЫЕ ПРОДУКТЫ ИЗ МЯСА И РЫБЫ

↑ \$ 62615 тыс.
% 5.21



МЫЛО И МОЮЩИЕ СРЕДСТВА

↑ \$ 197674 тыс.
% 12.30



КАКАО И ШОКОЛАД

↑ \$ 27172 тыс.
% 24.78

ТАБАЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ

↓ \$ 190044 тыс.
% -18.68



НОЖИ И ПРОЧИЕ МЕТАЛЛИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ

↑ \$ 70224 тыс.
% 4.86



РЫБА

↑ \$ 1189003 тыс.
% 11204.45



ОВОЩНЫЕ И ФРУКТОВЫЕ КОНСЕРВЫ И СОКИ

↑ \$ 45586 тыс.
% 10.20



СТРОЙМАТЕРИАЛЫ

↑ \$ 134214 тыс.
% 19.52



ОПТИЧЕСКИЕ И ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ ПРИБОРЫ

↑ \$ 545471 тыс.
% 10.63

СТАБИЛЬНЫЕ

ЭКСПОРТ НЕ ТОЛЬКО ВЫРОС В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ 2010 ГОДА ПО СРАВНЕНИЮ С ПЕРВЫМ ПОЛУГОДИЕМ 2009-го НА 2-30%, НО И ПОКАЗЫВАЛ ХОРОШУЮ ДИНАМИКУ В 2009 ГОДУ (ПРИРОСТ В I-м КВАРТАЛЕ 2009 ГОДА ПО СРАВНЕНИЮ С I-м КВАРТАЛОМ 2008-го)



ВОЙЛОК, ВЕРЕВКИ, КАНАТЫ

↑ \$ 33577 тыс.
% 4.55



КОТЛЫ И МЕХАНИЧЕСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

↑ \$ 2672432 тыс.
% 15.21



АВТОМАШИНЫ

↑ \$ 1041740 тыс.
% 2.55



ХИМВОЛОКНА

↑ \$ 13562 тыс.
% 5.61



БУМАГА И КАРТОН

↑ \$ 812079 тыс.
% 10.73



КОФЕ, ЧАЙ, ПРЯНОСТИ

↑ \$ 43016 тыс.
% 20.96



КОРМА ДЛЯ ЖИВОТНЫХ

↑ \$ 143535 тыс.
% 13.72



ТЕХНИЧЕСКИЕ ТКАНИ

↑ \$ 21071 тыс.
% 20.94



ОДЕЖДА, КРОМЕ ТРИКОТАЖА

↑ \$ 33711 тыс.
% 25.97



РАЗНЫЕ ГОТОВЫЕ ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ

↑ \$ 179048 тыс.
% 8.92

ХОЛОДИЛЬНИК С ПАТРОНАМИ

МИНПРОМТОРГ НАЗВАЛ ПОЗИС ИЗ ТАТАРСТАНА ЛУЧШИМ ЭКСПОРТЕРОМ ХОЛОДИЛЬНИКОВ В СТРАНЫ СНГ В 2009 ГОДУ: ЕГО ПОСТАВКИ ВЫРОСЛИ ПОЧТИ ВДВОЕ НА ФОНЕ 30-ПРОЦЕНТНОГО ПАДЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО СПРОСА. ДАЛЬНЕЙШЕМУ ЗАВОЕВАНИЮ ЗАРУБЕЖЬЯ МЕШАЮТ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ.

Государственный Завод имени Серго (ПОЗиС) стал производителем холодильников поневоле. С дореволюционных времен он выпускал боевые патроны, гражданская продукция была ему навязана в 1959 году партийной директивой — дескать, оборонке нужна конверсия. Как бы то ни было, эта директива пошла на пользу зеленодольским оружейникам. Сейчас 70% выручки (составившей в 2009 году 3,5 млрд руб.) ПОЗиСу дает именно гражданская продукция: бытовые холодильники «Мир», «Свияга», Pozis, а также специальные холодильники для торговли и медицины (всего около 60 позиций).

Когда в конце 2008-го — начале 2009 года сбыт ПОЗиСа упал на 70% вместе с платежеспособным спросом населения, компания взялась за экспорт. За полтора года она успела сделать многое: договориться с несколькими казахскими сетями магазинов бытовой техники, найти торгового партнера в Узбекистане, открыть представительство в Азербайджане, отгрузить первую партию в Абхазию. В 2009 году она продала 22 тыс. холодильников (больше 10% объема выпуска) в страны СНГ. В этом году на экспорт

в Казахстан, Азербайджан, Узбекистан и Таджикистан уйдет уже 31,3 тыс. холодильников.

Секрет экспортной привлекательности техники ПОЗиСа заключается в дешевизне. «Из марок, которые представлены в СНГ, — „Бирюса“, „Атлант“, „Норд“, Indesit, LG и Samsung — наши изделия дешевле на 7–20%», — утверждают в экспортном отделе ПОЗиСа. За исключением разве что Узбекистана. Там из-за высоких акцизов на импорт холодильников и 20-процентного НДС входная цена получается минимум на 40% выше, чем в соседнем Казахстане. Поэтому четверть рынка занимают контрабандные поставки холодильников Samsung и LG из Казахстана, а «белым» импортерам приходится снижать цены. В компании признают, что из-за низких цен завод не получает прибыли от экспортных поставок. Но рынок сбыта важнее — лишь бы загрузить производство.

Можно было бы продать еще больше, уверены в компании, если бы не запрет на ввоз в Казахстан хлорсодержащих фреонов, якобы разрушающих озоновый слой. К таковым относится хладагент R122, который применяется в промышленных моделях ПОЗиСа: ларях, витринах и фармацевтических холодильниках. Чтобы перейти с R122 на безопасный хладагент — изобутан, нужны инвестиции. Так, для перевода производства бытовых моделей на изобутан ПОЗиСу понадобилось пять лет и более 100 млн руб.

Из-за другого опасного фреона — R141b, применяющегося в производстве холодильной теплоизоляции, пока недоступен для ПОЗиСа и рынков стран ЕС. Чтобы перейти на разрешенный циклопентан, заводу тоже потребуются деньги и время. Сейчас ПОЗиС договаривается со Сбербанком об инвестиционном кредите.

Другие производители в последнее время тоже озабочены экспортом и модернизацией.

«Для нас это дополнительные затраты, но без них экспортные поставки в СНГ и Европу невозможны. А развивать экспорт надо — ведь в России вырасти невозможно», — говорит **Алексей Ковальчук**, владелец компании «Полаир», выпускающей холодильники для торговли. Кстати, «Полаир» перевел производство с R122 на безвредный R134 в июле и уже с этого года начал применять также безопасный компонент для теплоизоляции.

Два года назад **Радик Хасанов**, экс-гендиректор ФГУП ПОЗиС и нынешний глава Зеленодольского муниципального района, мечтал превратить ПОЗиС в подобие липецкого Indesit, выпускающего и холодильники, и стиральные машины, и посудомоечные автоматы. Амбициозный Хасанов лоббировал масштабный проект по созданию на базе ПОЗиСа кластера производств бытовой техники с участием иностранных инвесторов и даже сумел заинтересовать им давнего партнера — датскую компанию Danfoss, поставщика компрессоров. Но кризис поставил на этом проекте жирный крест.

А в середине 2009 года у ФГУП ПОЗиС появился новый владелец — «Ростехнологии». Нынешний исполняющий обязанности генерального директора ПОЗиСа **Владимир Михайлов** (бывший главком ВВС и ПВО РФ и генерал армии) говорит уже о проекте на 3 млрд руб. по созданию «спецентра по производству специзделий» (иными словами, военного производства). Похоже, лучшим экспортером холодильников ПОЗиСу осталось быть недолго: возврат на стезю производства и экспорта вооружения можно считать лишь вопросом времени.

ТАБЛЕТКА ОТ ЭКСПОРТА

ЧЕТВЕРТЬ ЛЕКАРСТВ, ПРОИЗВОДИМЫХ В РОССИИ, СЕГОДНЯ ИДЕТ НА ЭКСПОРТ. ПРИБЫЛЬНОСТЬ ЭКСПОРТНЫХ ПРОДАЖ ФАРМПРЕПАРАТОВ КАК МИНИМУМ НЕ МЕНЬШЕ, ЧЕМ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ. НО ИМЕННО ПОСТАВКИ ЗА РУБЕЖ ЧУТЬ НЕ ПРИВЕЛИ КРАСНОЯРСКУЮ «КРАСФАРМУ» К ФИНАНСОВОМУ КРАХУ.

В 2005–2006 годы у отечественных фармацевтических производителей началась черная полоса. В страну хлынул поток дешевых импортных дженериков, которые стали вытеснять с аптечных полок российские лекарства. Однако красноярскую «Красфарму», производителя антибиотиков массового спроса и инъекционных растворов, эти потрясения затронули меньше, чем других, — 42% выручки компании приносили продажи в странах бывшего СССР. Но в 2008 году у «Красфармы» начались трудности с поставками в Узбекистан (для компании второй по значимости экспортный рынок).

«В Узбекистане все экспортеры, за исключением тех, кто сотрудничает с привилегированными импортерами, обслуживаются в порядке живой очереди: поступила в страну валюта от продажи хлопка или другого товара — она идет на расчеты по импортным контрактам, — рассказывает о схожих трудностях **Дмитрий Ефимов**, вице-президент Stada по России, Балтии и СНГ (российский актив — „Нижфарм“). — У нас бывали случаи, когда просрочка платежей достигала 200–270 дней».

Экспортеры терпят до тех пор, пока хватает оборотного капитала. Однако неплатежи узбекских партнеров сделали серьезную дыру в финансах «Красфармы». Тем более что на начало 2008 года на предприятии уже висело 1,2 млрд руб. долгов — сумма, практически равная годовой выручке. Так и не дождавшись в первом полугодии 2008-го никаких денег от узбекских партнеров, компания была вынуждена прекратить отгрузку. По итогам года «Красфарма» показала чистый убыток 173,2 млн руб.

Экспортные заложенные «Красфармы» закончились тем, что владелец «Красфармы», холдинг «Валента», продал компанию. Сегодня «Красфарма» на плаву, хотя ее выручка продолжает падать. В прошлом году компания получила из федерального бюджета субсидию по экспортным кредитам в размере 10 млн руб. Поставки в Узбекистан возобновились: адекватной замены «хлопковой империи» красноярцы так и не нашли.

**ОЛЕГ
ДМИТРИЕВ**

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
БЕЙСКОГО КОТЕЛЬНОГО ЗАВОДА
(ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ПАРОВЫХ КОТЛОВ)

— В 2008 году БКЗ получал от экспорта около 20% выручки, сейчас — примерно 10%. Внешний рынок котлов сократился: Казахстан снизил заказы до 70% от уровня 2008 года. В Белоруссии власти запретили предоплату по импортным контрактам, а мы без аванса не можем начать производство. К тому же в этом году котлы БКЗ практически утратили преимущество из-за удорожания стальных труб, материала для котлов.

**ВИКТОР
ЕНИКИТИН**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОПЫТНОГО ЗАВОДА «МИКРОН»
(ПРОИЗВОДИТЕЛЬ СТЕЛЛАЖЕЙ ДЛЯ ТОРГОВЛИ)

— До кризиса мы поставляли около 10% нашей продукции в СНГ, а когда началась девальвация рубля, договорились с несколькими европейскими компаниями о поставках наших стеллажей. Но в 2010 году наши зарубежные продажи сократились до 2–3% выручки. Дело в том, что вырос спрос на внутреннем рынке, «Микрон» заключил серьезные контракты с крупными сетями, и производственные мощности завода загружены полностью.

**АЛЕКСЕЙ
ГРУЗИНЦЕВ**

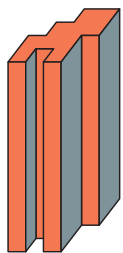
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «ЛАМЗУРЬ»
(КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА)

— В 2009 году мы начали форсировать экспорт наших конфет в ЕС и даже вступили в Европейскую ассоциацию кондитеров, чтобы ускорить выход на местные рынки. Но были вынуждены временно отказаться от поставок из-за трудностей с подготовкой документов. ЕС требует от производителей указания точного состава изделия, а в России нет лабораторий, способных проводить такие исследования с требуемой точностью. Поэтому мы вынуждены отправлять партии в лаборатории Европы, на что уходят долгие месяцы. Надеюсь, что к концу этого года мы получим все документы и сможем начать продажи в ЕС.

КРУПНЕЙШИМИ ИМПОРТЕРАМИ НАШЕГО СЫРЬЯ И ПРОМЫШЛЕННЫХ ТОВАРОВ СЕГОДНЯ ЯВЛЯЮТСЯ НИДЕРЛАНДЫ, ГЕРМАНИЯ, УКРАИНА, ТУРЦИЯ И КИТАЙ. КАЖДАЯ СТРАНА ИЗ ЭТОЙ ПЯТЕРКИ ХОРОША ДЛЯ ЭКСПОРТЕРА ПО-СВОЕМУ.

СТРАННЫЕ ДЕЛА

ПЕРЕВАЛ Нидерланды



\$26,55 млрд

Объем экспорта из РФ
в I полугодии 2010 года

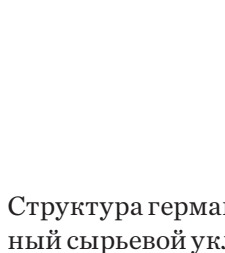
Маленькая страна в сердце ЕС является крупнейшим покупателем российских товаров, причем с большим отрывом от остальных стран-импортеров. По данным ФТС, в первом полугодии 2010 года Нидерланды завезли из России вдвое больше товаров, чем Германия, занимающая второе место в пятерке крупнейших экспортных рынков России. Причина проста: страна не только приобретает товары для собствен-

ных нужд, но и играет роль перевалочного пункта. Благодаря порту Роттердам Голландия является крупнейшим реэкспортным центром в Европе. Сюда стекаются транзитные потоки российских товаров, предназначенных для других стран ЕС, а также для Латинской Америки и США.

Главные статьи голландского импорта — сырьевые: газ, нефть и нефтепродукты, уголь, а также цветные металлы. Любопытно, что половину этих поставок не «замечают» ни голландские статистики, ни Eurostat. Например, ФТС РФ сообщает, что в 2008 году российский экспорт в Нидерланды составил \$56,98 млрд, Eurostat же зарегистрировал импорт из РФ всего на \$21,11 млрд. Столь поразительное расхождение объясняется тем, что голландцы учитывают только реальный импорт, не принимая во внимание транзит и временное хранение реэкспортных товаров на складах.

Наши экспортеры любят Голландию и за возможность строить схемы минимизации налогов. Российский экспортер регистрирует компанию на Антильских островах (офшоре, относящемся к Нидерландам), та учреждает голландского трейдера, через которого идет экспорт из РФ. А прибыль переводится в антильский офшор. Поэтому страна изобилует трейдерскими «внуками» и «правнуками» российских нефтяников, химиков и машиностроителей.

БЛОКПОСТ Германия

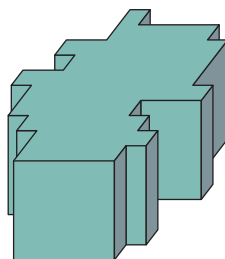


\$12,16 млрд

Объем экспорта из РФ
в I полугодии 2010 года

Структура германского импорта из РФ имеет еще более явный сырьевой уклон, нежели голландская: 80% приходится на нефть, газ и руды, остальное — металлы, химикаты и драгоценные камни. Доля машин и оборудования не дотягивает до 3%. Вся Европа, и в первую очередь Германия, далеко не самый комфортный рынок для российского экспортера. Антидемпинговые меры в ЕС против наших поставщиков минеральных удобрений, металлов и химической продукции уже давно стали притчей во языцех. Причем готовые потребительские товары поставлять в ЕС почти столь же трудно, как и сырье. Ввозить отдельные российские продукты, например яйца, вообще запрещено по санитарным соображениям, в отношении многих других введены высокие пошлины: скажем, на импортную обувь действует пошлина 16,5%, на фруктозу — 12,5%. Купить немецкую компанию россиянам тоже нелегко: в 2009 году в стране был

принят федеральный закон «О внешней торговле», который позволяет правительству блокировать сделки M&A по политическим соображениям. Тем не менее в Германию, как мухи на мед, стремятся все отечественные промышленники, от кондитеров и мясников до производителей станков, грузовиков и самолетов. Ничего не поделаешь — крупнейший европейский рынок сбыта.



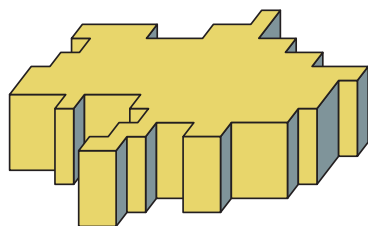
\$12,16 млрд

Объем экспорта из РФ
в I полугодии 2010 года

ЖИТНИЦА У к р а и н а

Украинский рынок радует российских производителей. С 2008 года страна в списке крупнейших импортеров российских товаров поднялась с пятого места на третье. Лучшую динамику в первом полугодии показали только страны Юго-Восточной Азии и Бразилия. Но самое главное, что экспорт на Украину имеет более лестную для отечественной обрабатывающей промышленности структуру: около 12% приходится на автомашины, грузовики, измерительную технику, станки и прочее оборудование. Более 50% поставок, как водится, составляют энергоносители, но их доля гораздо меньше по сравнению с ЕС.

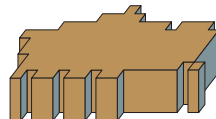
Победному шествию наших товаров не мешает даже сопротивление украинских властей, которые стараются защитить внутренний рынок от посягательств российских экспортеров и, в свою очередь, увеличить поставки украинской продукции в РФ. По подсчетам Минэкономразвития, российская экономика ежегодно теряет \$80 млн из-за различных ограничительных мер на Украине. Сейчас у ближайшего соседа действует 10 защитных и антидемпинговых мер в отношении многих продуктов из РФ: древесных плит, шифера, абразивного инструмента, спичек и люминесцентных ламп. Кроме того, украинское правительство инициировало два расследования по поводу российских производителей листового стекла и холодильников. Однако пока России удастся перетягивать канат на свою сторону, и наглядное доказательство тому — положительное сальдо внешней торговли: российский экспорт превышал украинский импорт на \$4,1 млрд в первом полугодии 2010 года.



\$10,01 млрд

Объем экспорта из РФ
в I полугодии 2010 года

ТОВАРОПРОВОД Т у р ц и я

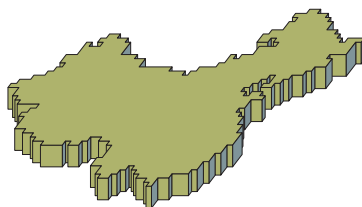


\$9,99 млрд

Объем экспорта из РФ
в I полугодии 2010 года

На протяжении столетий Османская империя, а ныне Турецкая Республика, являлась мостом между Европой и Азией, так как любое сообщение между этими регионами, водное или наземное, осуществлялось через Турцию. Поэтому почти треть российского экспорта в Турцию сегодня фактически является транзитом: наши товары через эту страну попадают в Северную Африку и Иран. Мы им газ, они нам текстиль — вот суть нашей внешней торговли с Турцией. Россия, как и всюду, поставляет в Турцию главным образом сырье: энергоносители (65%), сплавы и прокат (25%), полимеры, древесину и целлюлозно-бумажную продукцию, наконец, пшеницу (правда, сейчас вопрос с этими поставками открыт). Турки также охотно покупают российские инструменты, посуду и потребительские изделия из металла. Кроме того, у них пользуются спросом наши трансформаторы и аппараты для дуговой сварки. Хотя объемы этих экспортных ниш невелики — не более 5–10 млн евро.

ОПАСНЫЙ ДРУГ К и т а й



\$9,78 млрд

Объем экспорта из РФ
в I полугодии 2010 года

Прирост экспорта в КНР в первом полугодии 2010 года составил почти 40%. В структуре поставок в Китай 90% приходится на энергоносители и лесоматериалы, оставшиеся 10% — прежде всего морепродукты, химикаты, военная техника и оборудование для АЭС. В последний год заинтересованность наших экспортеров поставками в Китай усилилась — из-за ослабления евро относительно доллара. И те, кто раньше поставлял продукцию в ЕС, теперь стремятся в Китай. Так поступают производители лекарственных субстанций, выделанных кож, электрических лампочек, резиновых изделий. У машиностроителей же поставки идут туго. В Китае востребованы, например, насосы и системы очистки, говорят эксперты. Но китайцы покупают такие товары не столько потребления для, сколько копирования ради. Разобравшись в технологии, они начинают производство аналогичной продукции под своими марками и, конечно, дешевле — российские станки им после этого не нужны. Впрочем, тем экспортерам, кто мало преуспел на этих пяти «магистральных» направлениях, остаются десятки других перспективных стран. Например, Бразилия, Индонезия, где российский экспорт прибавляет по 200–300% в год. Пусть они уступают в объемах, зато не заняты экспортерами-конкурентами.

УЧЕБНАЯ ТРЕВОГА



«СЕКРЕТ ФИРМЫ» СОВМЕСТНО С КОМПАНИЕЙ HEADHUNTER ПРОВЕЛ ОПРОС ВЫПУСКНИКОВ РОССИЙСКИХ БИЗНЕС-ШКОЛ И СОСТАВИЛ СПИСОК ЛУЧШИХ ПРОГРАММ МВА. ЭТО ЕДИНСТВЕННЫЙ В РОССИИ РЕЙТИНГ МВА, ОСНОВАННЫЙ НА МНЕНИИ ТЕХ, КТО ЗАКОНЧИЛ ДАННУЮ ПРОГРАММУ. ВПЕРВЫЕ ПРАВИЛЬНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДИКИ РЕЙТИНГА РОССИЙСКИХ БИЗНЕС-ШКОЛ ПОДТВЕРДИЛА МЕЖДУНАРОДНАЯ АУДИТОРСКАЯ КОМПАНИЯ.

Иллюстрация: Роман Манихин

Российскому бизнес-образованию — 20 лет, но 2009 год стал для бизнес-школ самым тяжелым испытанием за все это время. «Я предполагаю, что многие лидеры в ближайшие два-три года с рынка либо уйдут, либо сольются с сильными игроками. Среди российских топ-20 поменяется более половины названий», — сказал **СФ** ректор Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) АНХ **Сергей Мясоедов**.

Если судить по рейтингу **СФ**, четвертому по счету, то расстановка сил уже меняется.

Лидирующие позиции вернула себе Высшая школа бизнеса (ВШБ) МГУ. В 2009 году она занимала второе место, а в 2008-м и 2007-м — первое. Здесь, по мнению выпускников, самый высокий входной барьер (средний балл школы по показателю «скрупулезность отбора слушателей» в нашем

рейтинге — 8,38 из 10) и одни из самых жестких условий обучения (8,38 балла по показателю «требовательность преподавателей»). Например, выпускник ВШБ МГУ 2010 года **Игорь Вояковский** поначалу даже не рассматривал эту бизнес-школу — смущало препятствие в виде вступительного экзамена. Нужно было проанализировать бизнес-кейс и пройти тест — аналог GMAT. К испытаниям пришлось серьезно готовиться, но позже его усилия окупились. «После каждого курса я мог что-то использовать на практике, а некоторые мои коллеги умудрились внедрить в своих компаниях до 80% услышанного», — говорит Игорь.

В первой пятёрке появились и новички. Это Высшая школа маркетинга ГУУ, Институт делового администрирования и бизнеса (ИДАБ) Финансовой академии, а также центр «Бизнес и маркетинг» факультета Института менеджмента и маркетинга АНХ — они заняли соответственно второе, третье и четвертое места. Их выпускники высоко оценили своих преподавателей, а также полученные знания и навыки. «Преподаватели буквально заставляли наши мозги кипеть», — вспоминает **Сергей Белов**, выпускник ВШМ ГУУ 2008 года. На пятом месте — ИБДА АНХ, его программа МВА из года в год входит в топ-5 нашего рейтинга.

Справедливости ради стоит сказать, что мы внесли в методику расчета некоторые изменения, поэтому напрямую сравнивать нынешний и предыдущий рейтинги не совсем корректно. Исследование **СФ** — единственное в России, которое учитывает мнение самих выпускников. Кроме того, вес всех параметров, влияющих на качество обучения (и, соответственно, на итоговый балл), тоже определяют обладатели дипломов МВА. Исключением до сих пор был один фактор — стоимость обучения, его вес мы определяли самостоятельно (25%). Теперь же значение этого фактора оценили наши респонденты (5,37%), предварительно ответив на вопрос, существует ли корреляция между качеством обучения и его стоимостью.

55%

выпускников МВА из 768 опрошенных считают, что между качеством обучения и его стоимостью есть прямая зависимость. 24% респондентов полагают, что зависимость сильная

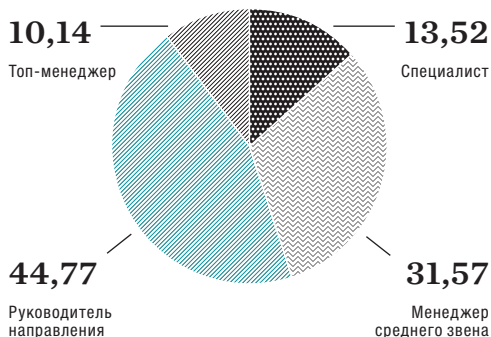
ГОД ПУСТЫХ АУДИТОРИЙ

Если судить по отзывам выпускников (в этом году мы получили и обработали 1257 анкет), то в целом они довольны полученным на МВА образованием. Подавляющее большинство (91%) порекомендовали бы свою alma mater знакомым, а 50% опрошенных готовы продолжать обучение в этой же школе по другим учебным программам.

Однако такие цифры еще не повод для оптимизма. Скорее всего, здесь имеет место фактор лояльности. Тем более что по другим пунктам анкеты выпускники не торопились ставить школам высокие баллы, а в комментариях звучали и нелюбимые отзывы. Вроде таких: «Полная лажа при нереальной цене», «В последнее время бизнес-школы забыли, что МВА — для управленцев, а не для всех, у кого должность „менеджер“», «У нас на 30–50% курсов сидит добрый человек и словно пономарь читает с листов заранее подготовленной презентации».

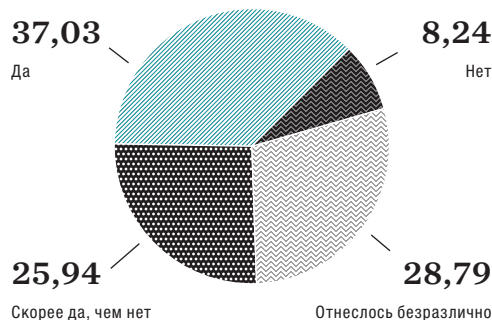
Проблема бизнес-школ (как, впрочем, и всей российской экономики) — отсутствие реальной конкуренции. «Если менеджер хочет систематизировать знания, но не знает английского языка, то в западную бизнес-школу он не поступит. А значит, кроме как на российскую программу МВА,

КАКИМ БЫЛ ВАШ СТАТУС К МОМЕНТУ ПОСТУПЛЕНИЯ НА МВА?



Отвечали 1213 человек

ПОДДЕРЖАЛО ЛИ РУКОВОДСТВО ВАШЕЙ КОМПАНИИ ЖЕЛАНИЕ ОБУЧАТЬСЯ ПО ПРОГРАММЕ МВА?



Отвечали 1226 человек

ИСТОЧНИК ОПЛАТЫ ЗА ОБУЧЕНИЕ



Отвечали 1241 человек

ТОП-25 РОССИЙСКИХ ПРОГРАММ MBA

КАК ВЫПУСКНИКИ ОЦЕНИВАЮТ СВОИ БИЗНЕС-ШКОЛЫ*

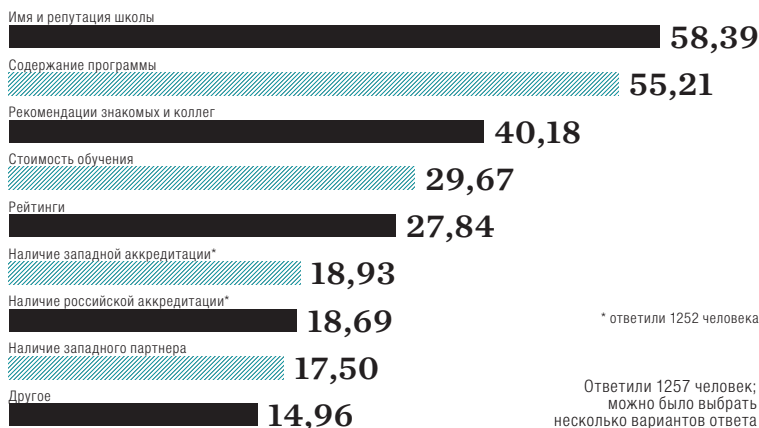
Место	Школа	Итоговый балл	Средняя ошибка выборки	Стоимость обучения (осень 2010, руб.)	Скруппулезность отбора студентов при поступлении на MBA	Препода- вательский состав	Требователь- ность пре- подавателям к слушателям	Уровень преподавания теоретических знаний	Уровень приобретенных практических навыков	Полезность установленных связей	
2010	2009										
1	2	Высшая школа бизнеса Московского государственного университета им. Ломоносова (ВШБ МГУ)	39,56	2,44	600 000,00	8,38	8,58	8,38	8,58	8,09	6,60
2	8	Высшая школа маркетинга Института маркетинга Государственного университета управления (ВШМ ГУУ)	37,82	2,14	420 000,00	6,10	9,43	7,83	9,05	9,38	8,88
3	7	Институт делового администрирования и бизнеса Финансовой академии при Правительстве РФ (ИДАБ)	36,72	1,99	456 000,00	7,31	9,10	8,08	8,92	8,78	7,74
4	—	Центр «Бизнес и маркетинг» факультета «Институт менеджмента и маркетинга» АНХ	35,12	1,61	420 000,00	5,62	8,41	6,33	8,30	8,85	6,63
5	4	Институт бизнеса и делового администрирования АНХ (ИБДА)	34,12	0,98	648 000,00	6,90	7,97	6,34	7,90	7,45	5,84
6	6	Высшая школа финансового менеджмента АНХ (ВШФМ)	33,69	1,35	600 000,00	7,32	9,26	8,32	9,14	8,47	5,74
7	13	Международный институт менеджмента ЛИНК (МИМ ЛИНК)	32,77	1,40	464 400,00	5,44	8,28	7,80	8,05	8,51	5,63
8	11	Школа IT-менеджмента экономического факультета АНХ (программа MBA «Информационный менеджмент (CIO)»)	32,72	1,50	380 000,00	5,51	8,43	6,50	8,03	8,26	6,03
9	1	Центр международных программ MBA факультета «Московская школа социальных и экономических наук» (МШСЭН) АНХ (программа «Kingston MBA»)	32,28	1,49	700 000,00	6,68	8,68	9,16	8,32	8,00	6,19
10	15	Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС	31,98	1,25	480 000,00	5,31	8,18	7,20	8,11	7,59	5,81
11	12	Высшая школа корпоративного управления АНХ (ВШКУ)	31,25	1,34	540 000,00	6,24	8,63	7,19	8,40	7,60	5,63
12	14	Высшая школа международного бизнеса АНХ (ВШМБ)	29,78	1,86	580 000,00	5,15	8,03	6,26	7,95	6,79	4,48
13	3	Институт бизнеса и экономики АНХ (ИБиЭ)	29,47	1,70	698 227,60	7,00	7,80	8,71	7,68	6,91	5,93
14	28	Институт международного бизнеса «Классическая бизнес-школа» (КБШ)	28,83	2,95	183 750,00	5,85	7,65	6,70	7,55	7,21	5,37
15	5	Высшая школа менеджмента Государственного университета-Высшей школы экономики (ВШМ ГУ-ВШЭ)	28,61	1,19	690 000,00	5,37	8,41	7,34	8,13	7,42	5,02
16	19	Институт экономики и финансов (ИЭФ) «Синергия»	27,94	1,53	480 000,00	5,00	7,64	6,30	7,74	7,04	5,79
17	18	Факультет инновационно-технологического бизнеса АНХ (ФИТБ)	27,34	2,11	445 000,00	5,48	7,83	7,00	7,83	7,36	5,22
18	30	Межотраслевой институт развития инновационных технологий МГТУ «СТАНКИН» (МИРИТ)	26,82	1,24	290 000,00	5,14	7,33	6,63	7,10	6,81	5,57
19	10	Высшая экономическая школа Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов (ВЭШ СПбГУЭФ)	25,97	1,63	583 000,00	4,36	8,14	5,64	7,95	7,18	5,62
20	23	Институт магистерской подготовки МЭСИ (ИМП МЭСИ)	25,25	4,05	352 000,00	5,79	7,21	5,64	7,43	6,64	5,79
21	25	Факультет профессиональных программ (Бизнес-школа) Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития России (ВАВТ)	24,71	2,26	370 000,00	5,07	8,18	7,32	7,82	7,21	4,88
22	29	Международный центр логистики Государственного университета-Высшей школы экономики (МЦЛ ГУ-ВШЭ)	22,83	5,42	540 000,00	3,00	6,92	6,58	7,00	5,83	5,23
23	9	Банковский институт Государственного университета-Высшей школы экономики (БИ ГУ-ВШЭ)	22,75	3,94	510 000,00	5,59	8,00	6,69	8,17	7,07	5,78
24	22	Российско-немецкая высшая школа управления АНХ (РНВШУ)	21,62	1,75	400 000,00	5,74	8,22	6,61	8,17	6,82	4,74
25	24	Высшая школа бизнеса Государственного университета управления (ВШБ ГУУ)	21,53	1,14	435 000,00	4,69	8,32	6,52	7,90	7,30	3,70

СРЕДНИЙ БАЛЛ ПО ВСЕМ БИЗНЕС-ШКОЛАМ

5,81 8,22 7,13 8,08 7,58 5,74

* средние данные, оценка по 10-балльной шкале

ЧЕМ ВЫ РУКОВОДСТVOВАЛИСЬ, ВЫБИРАЯ БИЗНЕС-ШКОЛУ? % ответов



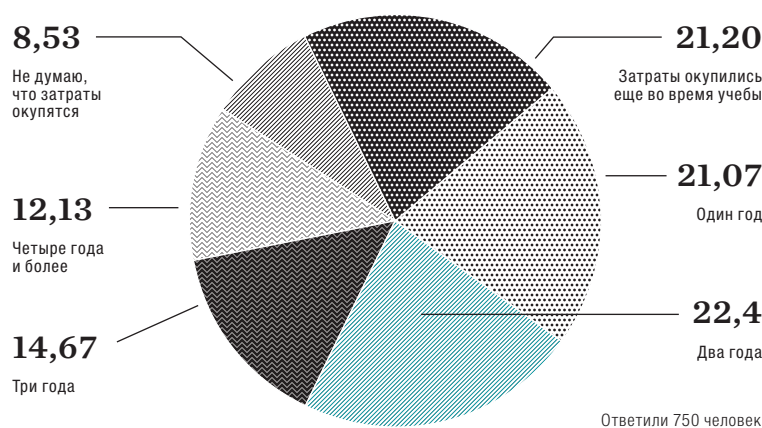
податься ему практически некуда, — рассуждает президент компании HeadHunter **Юрий Вировец**. — В этом смысле российские бизнес-школы обречены на успех: хороши они или плохи, у них всегда будут слушатели.

Но, похоже, кризис все-таки заставил школы шевелиться. «Разборчивость клиентов за последние несколько лет выросла многократно, — признает Сергей Мясоедов. — Рынок сказал: не будем платить шальные деньги за средненький продукт, и сказал довольно жестко. Более половины бизнес-школ набирают лишь 40–60% слушателей от докризисного уровня, а о листе ожидания и говорить не приходится». Например, в Высшей школе менеджмента (ВШМ) ГУ-ВШЭ уже второй год подряд отказываются от весеннего потока на МВА: не набирается необходимого количества слушателей (правда, с сентябрьскими потоками у ВШМ все складывается удачно). Однако есть и исключения. По словам декана ВШБ МГУ **Олега Виханского**, в прошлом году школа вместо одной планируемой группы набрала две.

При этом целевая аудитория явно не бедствует. Так, на самую дорогую российскую программу — Executive MBA Московской школы управления «Сколково» стоимостью 90 тыс. евро — в этом году поступили 37 человек. А на второй поток full-time MBA «Сколково» зачислены около 40 слушателей, хотя стоимость увеличилась с 50 тыс. до 60 тыс. евро (эта школа не участвует в нашем рейтинге, так как в ней еще не было ни одного выпуска MBA). Как утверждают в школе, конкурс на последнюю программу составил два человека на место. Так что вопрос не только в деньгах, но и в отдаче от обучения.

«Кризис показал, что людям нужны компетенции, а не „корочки“. Компетенции MBA не дает. Это скорее база, общеобразовательная программа, в этом смысле она полезна, особенно при сложившемся уровне дилетантизма в России. Но не более того», — рассуждает **Сергей Мордовин**, ректор ИМИСП.

КАКОВ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, СРОК ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ В MBA ПОСЛЕ ПОЛУЧЕНИЯ ДИПЛОМА? %



Бизнес-школы начали искать выход из ситуации. Самый простой путь — демпинг. Свои расценки снизили многие учебные заведения, иногда завуалированно, в виде скидок на 5–30%. Более продвинутые пытаются нащупать, что же нужно слушателям в нынешних условиях.

УЧЕБНАЯ НАГРУЗКА

По словам Сергея Мясоедова, на MBA до недавнего времени не слишком много внимания уделяли «хард-дисциплинам»: количественным методам в управлении, управлению операциями, риск-менеджменту и т. д., вплоть до умения об-считывать определенный проект. Но слушатели должны изучать и конкретные бизнес-технологии, а не только «управленческий софт» — лидерство, искусство ведения переговоров и т. п. В этом смысле показательно, что второе, третье и четвертое места в нашем рейтинге заняли специализированные программы MBA по маркетингу и финансам. Однако делать упор на формирование практических

Академия народного хозяйства при правительстве РФ
**ФАКУЛЬТЕТ
ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО БИЗНЕСА**
Инновации - фактор УСПЕХА!

- ◆ MBA «Инновационный и проектный менеджмент» - 2 года
- ◆ Магистерские программы «Проектное управление» и «Инновационный менеджмент» - 2 года
- ◆ Профессиональная переподготовка - 1 год
- ◆ Повышение квалификации - 72 часа
- ◆ Все формы обучения
- ◆ Преподаватели - специалисты-практики в области проектного управления и инновационного бизнеса

119571, Москва, пр-т Вернадского, 82, корп.1, к. 507
495-564-84-68/9, www.fitb.ane.ru, fitb@anx.ru



Привычка быть первыми

Настоящая МВА ИМЕЕТ МИРОВОЕ ПРИЗНАНИЕ!



EFMD **EQUIS**

EFMD **CEL**

Мы были и остаемся первыми
и единственными, кто
предлагает на рынке
программу МВА с 4 ведущими
мировыми аккредитациями.

Международный
Институт
Менеджмента
ЛИНК

www.ou-link.ru

Рейтинг

навыков собираются далеко не все школы. Так, в ВШБ МГУ на курсе МВА тоже довольно много «инструментария», примерно две трети программы, а остальное, по словам Олега Виханского, — философия и видение бизнеса, они пронизывают все дисциплины. В ВШБ также против того, чтобы увеличивать число узкоспециальных курсов по выбору.

МВА должен оставаться «дженералистским», считают в ВШМ ГУ-ВШЭ. «Я против избыточной прагматизации образования. Если человеку нужны навыки, ему стоит идти на тренинги. А образование — это формирование мировоззрения, — рассуждает декан ВШМ ГУ-ВШЭ **Сергей Филонович**. — Не вижу ничего дурного в том, что одни школы делают акцент на навыках, а другие учат думать. Мне ближе второй подход». Но, видимо, во время кризиса основная масса людей хочет получить в результате обучения прикладные знания и умения, которые можно использовать сразу. Возможно, именно поэтому ВШМ ГУ-ВШЭ, пользующаяся большим авторитетом на рынке, в нынешнем рейтинге заняла лишь 15-е место.

Еще один тренд, по мнению Сергея Мясоедова, — лучшие школы начали проводить политику up & down, то есть стараются разводить аудитории топ- и средних менеджеров. В частности, содержательно разграничивают программы МВА и ЕМВА (которые в России часто отличались разве что ценой). На ЕМВА люди приходят не столько за навыками, сколько за сменой парадигмы, считает Олег Виханский. Многие его коллеги с этим согласны.

Например, ИБДА планирует в нынешнем году запустить новую программу ЕМВА — «Стратегическое управление и лидерство», которая будет стоить 1,2 млн руб., и набирать на нее собирается исключительно топ-менеджеров. Основной упор школа сделала на саморазвитие личности: количество тренингов (в том числе на стыке театрального искусства и менеджмента) увеличили в два раза по сравнению с прежним форматом. Также добавили новый модуль, посвященный work & life balance. В программу входит стажировка в английской бизнес-школе Judge Business School University of Cambridge. Вместе с тем школа сохраняет и прежний формат ЕМВА (стоит 800 тыс. руб.) с ориентацией на стратегию бизнеса.

Еще раньше к идее перезапуска ЕМВА пришли в ВШМ ГУ-ВШЭ. «Когда в 2002 году мы только открывали ЕМВА, казалось, что страна движется к рыночной экономике. Но эти ожидания не оправдались, и то, чему мы учили, мало пригодно в нынешних условиях, — рассказывает Сергей Филонович. — Мы пришли к выводу, что сейчас наша главная задача — помочь менеджерам повысить их личную конкурентоспособность».

В прошлом году ВШМ полностью переформатировала ЕМВА — теперь она называется «Бизнес-лидер будущего». Если раньше слушателей учили решать задачи, связанные

с бизнесом, то теперь функциональным проблемам посвящены только шесть модулей из 18. Остальные охватывают более широкие темы, например «культура и бизнес», «неопределенность, риск и успех», «креативность и творчество» и т. п. Плюс два выездных модуля — на Байкале (см. **СФ** №4/2010) и в Словении. При этом стоимость ЕМВА осталась прежней — около 700 тыс. руб.

В похожем направлении мыслят и в ВШБ МГУ. «Хорошее образование открывает глаза на окружающий мир, а отличное образование открывает глаза на самого себя», — говорит Олег Виханский. На программе ЕМВА ВШБ МГУ преподаватели много внимания уделяют этической стороне бизнеса и созданию социального капитала. Скажем, для многих слушателей становится открытием, что прибыль — это не цель, а результат деятельности. «Ключевая категория — проблема доверия. Многим кажется, что это неважно, но мировая практика показала, что доверие оправдывает себя и с экономической точки зрения», — продолжает декан. Любопытно, что слушатели ЕМВА ВШБ МГУ очень позитивно воспринимают подобную информацию, слушатели МВА — хорошо, студенты магистерской программы — со скепсисом, а для бакалавров это, скорее, красивые рассуждения.

КОРПОРАТИВНЫЙ КРЕН

«Я сейчас еду в машине, у меня встреча в японской компании, — извиняется Сергей Мордовин за плохую телефонную связь. — Боремся за крупный заказ. Компания не хочет отправлять сотрудников на обычную МВА, им нужно, чтобы „смастерили“ программу под них». В прошлом году ИМИСП выиграл другой крупный тендер, в котором участвовали еще 12 российских школ бизнеса, — победителю достался трехлетний контракт с компанией «Уралкалий». Бизнес-школа разработала комплексную программу обучения для 300 сотрудников «Уралкалия», начиная от бригадиров и заканчивая топ-менеджерами.

Налицо парадоксальная ситуация. В кризис бизнес-школы в первую очередь потеряли слушателей МВА и ЕМВА, которые учились (или собирались учиться) за счет работодателей. Но в то же время учебные заведения получают новых корпоративных клиентов, которые платят немалые деньги, даже если находятся в сложном финансовом положении. В чем причина?

«Раньше обучение на МВА нередко было бонусом, например за хорошую работу. Сотрудников посылали в бизнес-школу на всякий случай, непонятно для чего. Вот эти бюджеты после кризиса были порезаны, и совершенно правильно», — объясняет ректор Классической бизнес-школы **Петр Калошин**. Сейчас же, по его словам, к бизнес-школам обращаются компании, у которых есть конкретные задачи, например, они готовятся совершить скачок или им нужна

новая стратегия. «В этом случае корпоративное обучение становится элементом развития бизнеса, люди решают производственные проблемы с преподавателями прямо во время учебы, „по живому“», — продолжает Калошин. Так, до кризиса в Классическую бизнес-школу работодатели посылали одного-трех человек. А теперь направляют целыми группами — например, недавно за парту сели около 30 сотрудников компании «Берингов» (розничная торговля бытовой электроникой).

Рост корпоративных заказов бизнес-школы отмечали и до кризиса, но сейчас, на фоне падения интереса к МВА, этот факт особенно радует руководителей учебных заведений. При этом интересы компаний резко сместились от открытых к кастомизированным программам. По словам исполнительного директора Центра корпоративных программ Высшей школы менеджмента (ВШМ) СПбГУ **Екатерины Карельской**, по сравнению с предыдущим учебным годом выручка ее подразделения выросла на 20%, а у «Сколково» доходы от корпоративного обучения практически

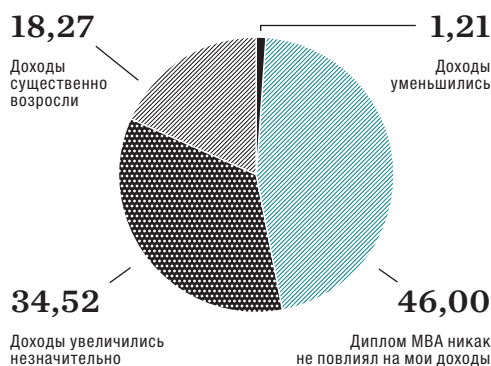
 АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ ФАКУЛЬТЕТ ФИНАНСОВ И БАНКОВСКОГО ДЕЛА <small>Лицензия Серия А № 282614, регистрационный № 10578 от 01 июля 2008 г. Свидетельство о государственной аккредитации, серия АА №000732 от 04 июля 2007г. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки</small>		
ВЫСШЕЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ		
Специализация: Специальность «ФИНАНСЫ И КРЕДИТ»		
<ul style="list-style-type: none"> • Банковское дело • Финансовый менеджмент • Рынок ценных бумаг и биржевое дело 		
Срок обучения – 5 лет (очная форма) Отсрочка от армии в соответствии с действующим законодательством Сокращенная форма – 3 года (очно-заочная, заочная) Получение диплома Международного Университета в Женеве (International University in Geneva)		
МАГИСТРАТУРА		
<ul style="list-style-type: none"> • Направление «Экономика» - Денежная политика и банки • Направление «Менеджмент» - Менеджмент в финансово-кредитных институтах 		
Получение Диплома International University in Geneva Параллельное обучение по программе профессиональной переподготовки с присуждением квалификации «Переводчик в сфере профессиональной коммуникации»		
ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ		
МВА «Банки» Срок обучения - 2 года Форма обучения: очно-заочная, заочная		
Специализации		
<ul style="list-style-type: none"> • Банковский менеджмент • Банковский менеджмент и право • Антикризисное управление в банке 		
Получение диплома Swiss Business School MBA "Finance and Banking", SBS аккредитована в IACBE, сертифицирована EDUQUA		
ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ:		
Срок обучения - 1 год. Диплом о профессиональной переподготовке.		
<ul style="list-style-type: none"> • Финансовый аналитик в банке • Топ-менеджер банка 		
<ul style="list-style-type: none"> • Экономико-правовое регулирование банковской деятельности 		
Выпускникам проф. переподготовки предоставляется возможность обучения на МВА за 1 год.		
ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ:		
Срок обучения: от 9-14 дней Удостоверение или свидетельство гос. образца о повышении квалификации Краткосрочные семинары (1-3 дня)		
ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ КУРСЫ: График обучения: с октября по апрель Срок обучения: 1 год – для 11-х классов 2 года – для 10-х классов		
www.ffb.ru e-mail: ffb@ffb.ru 119571, Москва, пр-т Вернадского, д. 82, корп. 1, офис 431		Тел./факс: (495) 564 86 01 (многоканальный) (495) 433 25 91 (495) 937 95 52 (499) 270 29 88

1800

ЧАСОВ

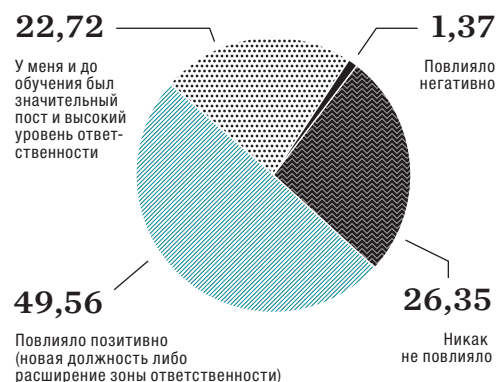
Столько времени, согласно государственному стандарту, должен отучиться слушатель для получения квалификации Master of Business Administration (MBA). Из них аудиторные занятия должны составлять не менее 750 часов

ПОВЛИЯЛО ЛИ ОБУЧЕНИЕ НА ВАШИ ДОХОДЫ?



Ответили 1237 человек

ПОВЛИЯЛО ЛИ ОБУЧЕНИЕ НА ВАШУ КАРЬЕРУ?



Ответили 1237 человек

удвоились. ИМИСП вообще сделал ставку на работу с компаниями. «Мы планируем к 2013 году довести наш портфель корпоративных программ до 75% в обороте, в 2009-м он уже составил 50%», — сообщил Сергей Мордовин.

Лицом к «программам на заказ» повернулись даже те школы, которые раньше занимались только долгосрочным обучением. Так, в ИБДА до 2008 года отказывались от подобных заказов, потому что не хватало ресурсов, да и повторять готовую унифицированную программу намного проще. Но сегодня в обороте ИБДА выручка от корпоративного обучения занимает 10–15%.

Кстати, в России кастомизированные программы далеко не всегда заоблачно дороги. С одной стороны, штучные проекты стоят больше, чем MBA и EMBA. Но заказчик зачастую берет за основу обычную MBA, сокращает или выбрасывает лишние, на его взгляд, курсы, в итоге обучение в пересчете на одного сотрудника обходится дешевле, чем стандартная программа. При этом преподаватели, как правило, сами приезжают на предприятие.

Но, несмотря на возросший спрос со стороны компаний, далеко не все школы могут претендовать на корпоративные бюджеты.

НА ЛОВЦА И КЛИЕНТ

«Очевидно, что обслуживать крупные компании могут только те школы, которые имеют для этого соответствующие ресурсы», — считает и. о. декана ВШМ СПбГУ **Игорь Баранов**. И в первую очередь преподавателей. Кроме того, необходимы кейсы, деловые игры, а их разработка стоит больших денег. Иногда нужны и внешние партнеры. Например, разрабатывая корпоративную программу для НК «Роснефть», ВШМ СПбГУ привлекла к сотрудничеству BI Norwegian School of Management, которая традиционно сильна в работе с нефтяной отраслью. Без наработанных связей подобные проекты выполнить труднее.

Наконец, небольшим школам, по всей видимости, придется тягаться с новыми крупными учебными заведениями, которые создает государство. Власти активно поддерживают ВШМ СПбГУ и «Сколково» (последнюю пока только морально). Кроме того, в России за последнее время созданы семь новых федеральных университетов (например, Арктический в Архангельске, Приволжский в Казани и пр.). По замыслу правительства, эти вузы должны рано или поздно войти в мировые рейтинги. «При университетах будут открываться и бизнес-школы, — полагает Мясоедов, — а крупный бизнес как потребитель учебных услуг хочет иметь дело с крупными игроками».

Так что если за спиной школы не маячит брэнд сильного вуза и отсутствуют серьезные компетенции, то шансы удержаться в обойме у нее невелики.

Лингвобизнес
Linguabusiness

НОУ "Лингвобизнес"

ТЕРРИТОРИЯ УСПЕШНОГО ОБЩЕНИЯ

английский
немецкий
испанский
французский
русский как иностранный

www.linguabusiness.ru tel. (495) 795-6444, 624-1188, 623-9500

КАК МЫ СЧИТАЛИ

Рейтинг MBA **СФ** — единственное в России исследование, которое проводится по принятой на Западе методике — путем опроса самих выпускников. Мы включили в рейтинг бизнес-школы Москвы и Санкт-Петербурга, выпустившие не менее трех «поколений» дипломников MBA и продолжающие набирать на программы MBA в нынешнем году. В этом, четвертом по счету, исследовании мы доработали методику. Рейтинг стал более актуальным: в нем принимают участие только выпускники, завершившие обучение по программе MBA в 2008–2010 годах. Наше исследование абсолютно независимо не только от бизнес-школ, но и от организаторов исследования, то есть от редакции **СФ**. Вес всех 13 критериев, по которым исследовались программы, включая стоимость обучения, теперь оценивают сами выпускники. На первом этапе в рейтинге участвовали 1257 выпускников из 42 школ. На втором этапе мы отбросили школы, по которым было собрано менее 12 анкет, и для оценки оставили 29 школ.

У наших респондентов не было возможности сравнить качество образования MBA в различных бизнес-школах. Поэтому оценки, поставленные выпускниками, следует интерпретировать как степень удовлетворенности респондентов качеством обучения.

В основе итогового балла школы лежит балл, поставленный школе каждым ее выпускником, участвовавшим в исследовании, который рассчитывался по формуле:

$$B_{\text{вып}} = \frac{\sum (k_i \times w_i) \times Y_{\text{прям}} + k_{12} \times w_{12} \times Y_{\text{обр}}}{n}$$

где k_i — балл по критерию; w_i — вес критерия; $Y_{\text{прям}}$ — прямой коэффициент года (1 для 2010-го, 0,67 для 2009-го, 0,33 для 2008-го); $i = 1, 2, 3 \dots 11, 13$; $Y_{\text{обр}}$ — обратный коэффициент года, n — количество оцененных выпускником критериев.

Для повышения достоверности исследования исключалось по одному максимальному и минимальному значению.

Далее по году, охваченному исследованием, мы высчитывали средний балл для каждой школы по формуле:

$$B_{\text{год}} = \frac{\sum_{i=1}^n B_{\text{вып}_i}}{n}$$

где n — количество анкет за соответствующий год.

Итоговый балл, по которому вычислялся рейтинг, рассчитывался по формуле:

$$B_{\text{итог}} = \frac{B_{2008} + B_{2009} + B_{2010} + B_{\text{без года}}}{n}$$

где n — количество временных периодов с ненулевым количеством анкет.

Поскольку оценки выпускников за разные годы вносят разный вес в балл школы, в этом году мы решили рассчитать среднюю ошибку выборки также с учетом года:

$$\mu_{\text{года}} \approx \sqrt{\frac{\sigma^2_{\text{года}}}{n_{\text{года}}} \times \left(1 - \frac{n_{\text{года}}}{N_{\text{года}}}\right)} \times Y_{\text{прям}}$$

где σ^2 — дисперсия оценок выпускников за соответствующий год, n — количество опрошенных выпускников того же года, N — общее количество выпускников того же года.

Затем мы рассчитывали среднюю ошибку выборки школы:

$$\mu_{\text{школы}} = \frac{\mu_{2008 \text{ и без года}} + \mu_{2009} + \mu_{2010}}{n}$$

где n — количество слагаемых $\mu_{\text{года}}$ от 1 до 3.

Исходя из средней ошибки, мы рассчитали доверительный интервал при коэффициенте доверия $t = 1,5$ (то есть итоговый балл школы, согласно функции А. М. Ляпунова, не выходит за пределы доверительного интервала с вероятностью 87%).

С полной версией методики можно ознакомиться на сайте www.kommersant.ru/sf.



ПРОГРАММА MBA ИБДА АНХ

Профессиональный и личностный рост

Программа MBA аккредитована Ассоциацией АМБА и является единственной российской программой MBA, входящая в международный рейтинг «Business Week».

Программа MBA предоставляет широкие возможности выбора:

- 5 специализаций: «Предпринимательство и управление компанией», «Управление персоналом», «Управление стоимостью компании», «Маркетинг и управление продажами», «Экономика и финансы»

- Уникальная технология MBA-конструктор позволяет построить собственную программу MBA, начав с изучения самых значимых в данный момент курсов

- Три формата обучения (вечерний, модульный, weekend), позволяют выбрать оптимальный режим занятий

Специалисты, имеющие диплом о высшем управленческом или экономическом образовании, имеют возможность пройти программу MBA за 15 месяцев.

Начало программы — октябрь 2010г.




www.ane.ru

ИБДА АНХ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

АНХ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ
ИНСТИТУТ БИЗНЕСА
И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

+7 (495) 937-0747 / WWW.IBS-M.RU

ЧТОБЫ ПОДТВЕРДИТЬ ПРАВИЛЬНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ НАШЕЙ МЕТОДИКИ, МЫ ОБРАТИЛИСЬ К НЕЗАВИСИМЫМ ЭКСПЕРТАМ — МЕЖДУНАРОДНОЙ АУДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ PRICEWATERHOUSECOOPERS.

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Закрытое акционерное общество
"ПрайсвотерхаусКуперс Аудит"
(ЗАО "ПвК Аудит")
Бизнес-центр "Белая площадь"
ул. Бутырский Вал, 10
Москва, Россия, 125047
телефон +7 (495) 967 6000
факс +7 (495) 967 6001
www.pwc.ru

Господину Кудрявцеву Д. Б.
Генеральному директору
ЗАО «Коммерсантъ. Издательский Дом»
125080, Москва
ул. Врубеля, 4

26 августа 2010 г.

Уважаемый господин Кудрявцев,

Согласно нашей договоренности, мы дали оценку правильности применения методики, которую использовал издательский дом «Коммерсантъ» при составлении рейтинга «ТОП-25 российских программ MBA» за 2010 год, публикуемого в журнале «Секрет фирмы» (далее – «Рейтинг») и при проведении соответствующего анализа (далее – «Методика»), а также подтвердили информацию, полученную от участников опроса, проведенного для составления Рейтинга. Наша работа проводилась в соответствии с Международным стандартом по аудиторским проектам 3000 (International Standard on Assurance Engagements 3000 – ISAE 3000), утвержденным Советом по международным стандартам аудита и заверения (International Auditing and Assurance Standards Board – IAASB).

Для целей оценки правильности применения Методики мы предприняли следующие согласованные с Вами шаги:

1. Мы ознакомились с документом, содержащим подробные разъяснения Методики, которая применялась при составлении Рейтинга.
2. Мы обсудили с руководством издательского дома «Коммерсантъ» состав группы, работавшей над Рейтингом, организацию ее работы и предпринятые ею шаги по контролю за полнотой и безошибочностью ввода в базу данных сведений, полученных от участников опроса, и осуществили проверку на выборочной основе полноты и безошибочности ввода этих данных и оценку точности таблиц Рейтинга.
3. Мы убедились в правильном применении Методики путем проведения на выборочной основе сравнения данных, полученных от участников опроса, с данными, использованными при составлении таблиц Рейтинга.

Мы хотели бы отметить, что проведенная работа не являлась аудитом, и мы не даем аудиторского заключения в настоящем отчете.

Итоговые таблицы Рейтинга основываются на информации, полученной от 1 257 участников опроса, представляющих 42 российские бизнес-школы, а также на информации о стоимости обучения, полученной от этих бизнес-школ.

С искренним уважением,

ZAO PricewaterhouseCoopers Audit



ТРАДИЦИИ КАЧЕСТВА

МЭСИ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ, СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИ

Интервью с Директором ИМП МЭСИ, к.э.н. Эллой Минасян

качества и технологий проведения учебного процесса.

Принимая во внимание желание и готовность студентов инвестировать в себя и в свое профессиональное развитие, мы постоянно пополняем список краткосрочных программ, тренингов и семинаров. Регулярно проводим клубные часы: для обсуждения различных тем приглашаем экспертов, бизнес-консультантов, слушателей и выпускников программ ИМП МЭСИ. Такой формат встреч позволяет всем участникам высказывать свое мнение и обмениваться опытом. В процессе обучения затрагиваются различные сферы управления бизнесом, используются различные методики, новые подходы к освоению

материала, предлагаются инновационные решения для реализации стратегических и тактических бизнес-задач. Так на базе Института в октябре этого учебного года начнет свою деятельность «Инновационный аналитический центр «Бизнес-Класс» (Innovative analytical center «Business-Class»). В рамках этого проекта будет создано экспертно-информационное поле для слушателей и выпускников ИМП МЭСИ с целью усиления практической составляющей наших образовательных программ. Мы стремимся быть всегда в динамике и адекватно отвечать запросам конкурентного рынка.

- Как у вас строится процесс обучения?

- Процесс обучения в ИМП МЭСИ построен на тех традициях качества, которые мы вырабатывали годами. Подготовка управленцев проводится с использованием современных технологий и методов обучения. Слушатели разбирают конкретные задачи на примере кейсов (case-study), решают групповые проекты (group projects), участвуют в деловых играх (business games). Основу занятий в программах составляет работа в малых учебных группах, что помогает

студентам осваивать ролевые модели поведения, учиться эффективно общаться и обмену опытом, вырабатывать лидерские качества.

Организация самого учебного процесса учитывает особенности аудитории: обучение максимально удобно для работающих и занятых людей, оно построено по модульной системе, когда слушатель, изучив одну дисциплину, сдает по ней зачет или экзамен, далее приступает к изучению следующей, также обеспечен высокий уровень качества сопровождения учебного процесса. У каждой группы – свой куратор, отвечающий за все организационные вопросы. Слушатели обеспечены полным комплектом учебной литературы, включая авторские пособия. Дополнительную информационную поддержку процесса обеспечивает учебный сайт.

В процессе обучения наши слушатели получают не только целый комплекс инструментов для ведения бизнеса, но и раскрывают свой личный и творческий потенциал, открывают для себя новые просторы для карьерного развития.

- Расскажите о вашей программе MBA. Каковы ее отличительные особенности?

- Говоря о программе MBA, мы всегда подразумеваем передовые технологии обучения, высокий уровень преподавателей, новые знания и навыки в области управления и ведения бизнеса.

В рамках программы MBA в нашем Институте реализуется шесть специализаций, которые затрагивают различные области менеджмента: стратегию, финансы, маркетинг, HR и т.д. Это дает возможность клиенту выбрать нужное ему направление в соответствии с его профессиональными интересами. Каждая программа MBA логически выстроена, состоит из ряда профильных блоков, которые изучаются в определенной последовательности. Такая схема освоения материала слушателями дает целостное представление как об отдельном курсе, так и о программе в целом. Преподавателями программы являются высоко-

квалифицированные специалисты, с высоким академическим уровнем и хорошим знанием практики, в совершенстве владеющие предметом и имеющие свои уникальные авторские методики. Также к проведению занятий привлекаются выпускники программ MBA, достигшие высот в бизнесе и желающие передать свои профессиональные навыки и наработки следующему поколению слушателей MBA. При этом ведется постоянный мониторинг качества преподавания со стороны Института – регулярно проводится рейтинг преподавателей, который позволяет поддерживать высокую образовательную планку.

Особенно хотелось бы подчеркнуть практическую пользу каждого курса. Владение управленческим инструментарием проверяется на реальных примерах и деятельности конкретных организаций. Раскрываются современные бизнес-технологии, учитывающие экономические, политические и социальные условия, и решаются различные задачи. А созданная благоприятная среда обучения лишь способствует этому процессу. Состав группы позволяет слушателям находить партнеров и единомышленников среди своих сокурсников, выстраивать деловые отношения.

- На ваш взгляд, какими критериями нужно руководствоваться при выборе бизнес-школы?

- Выбор учебного заведения – процесс исключительно индивидуальный. У каждого поступающего свои запросы и возможности. На мой взгляд, решающую роль, в первую очередь, играют содержание самой программы и бренд учебного заведения. Следом идут такие факторы, как, территориальное расположение, стоимость обучения и рейтинги в СМИ. Немаловажное влияние на процесс выбора бизнес-школы оказывают также рекомендации коллег и друзей. Но хотелось бы подчеркнуть, что все же выбор всегда остается за клиентом. Мы лишь каждый день делаем свою работу, чтобы оправдать ожидания наших слушателей!

ИНСТИТУТ МАГИСТЕРСКОЙ ПОДГОТОВКИ МЭСИ

Гос. лицензия № 1920 от 13.07.09 Гос. аккредитация № 2133 от 17.07.09

БОЛЕЕ 10 ЛЕТ В БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИИ!

MBA Master of Business Administration

Магистерские программы по направлению "Менеджмент"

- MBA - General
- MBA - Стратегическое управление
- MBA - Маркетинг
- MBA - Управление человеческими ресурсами
- MBA - Финансовый менеджмент
- MBA - Информационный менеджмент

- Стратегическое управление
- Финансовый менеджмент
- Управление человеческими ресурсами
- Маркетинг
- Управление проектом
- Информационные технологии управления

* Удобный график обучения

* Государственный диплом

* Начало занятий: октябрь

Б. Саввинский пер., д. 14, м. "Спортивная", "Киевская"
тел.: (499) 245-1742, (499) 248-4953

www.magistr-mba.ru
e-mail: magistr@mesi.ru



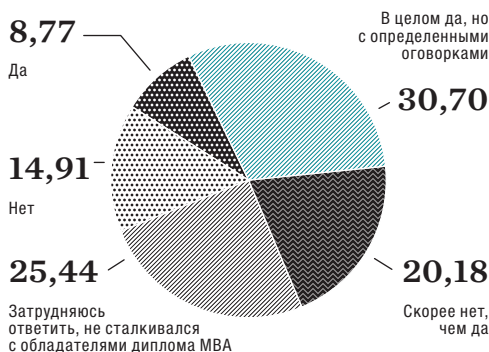
Время получать степень MBA!

ЗА 20 ЛЕТ РАБОТОДАТЕЛИ УСПЕЛИ ПРИВЫКНУТЬ К ВЫПУСКНИКАМ РОССИЙСКИХ МВА. НО БОЛЬШИНСТВО КОМПАНИЙ ПОКА НЕ ВИДЯТ У ОБЛАДАТЕЛЕЙ ЭТОЙ СТЕПЕНИ ОСОБЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ. И ЛИШЬ НЕМНОГИЕ РИСКУЮТ ЗАПУСКАТЬ С БИЗНЕС-ШКОЛАМИ СОВМЕСТНЫЕ ПРОЕКТЫ.

ВАКАНСИЯ ИЗ ТРЕХ БУКВ

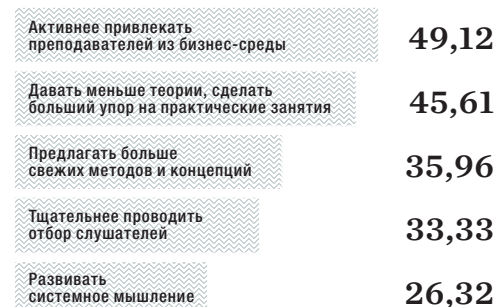
«Это большое заблуждение, что перед выпускником МВА открываются все двери и ему предлагают высокооплачиваемую работу. Все с точностью до наоборот,— написал в своей анкете выпускник солидной бизнес-школы.— На примере нашей группы скажу, что своих должностей лишились 40% выпускников: их уволили, опасаясь, что они могут „увести“ бизнес». Случай, пожалуй, из ряда крайних. Хотя следует признать: выпускники МВА так и не стали на рынке труда «белой костью», что бы там ни утверждали бизнес-школы в своих рекламных проспектах. «Для меня наличие или отсутствие у кандидата степени российского МВА не играет никакой роли — я смотрю на реальный опыт, проекты и результаты человека. И будь у него хоть десять МВА, он проиграет тому, кто реально что-то может как менеджер»,— говорит руководитель кадровой службы «Геотек холдинг» Юрий Горковенко. Под этим мнением готовы подписаться многие HR-директора. По нашей просьбе компания HeadHunter провела опрос среди работодателей

УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ КАЧЕСТВОМ ПОДГОТОВКИ ВЫПУСКНИКОВ РОССИЙСКИХ ПРОГРАММ МВА?



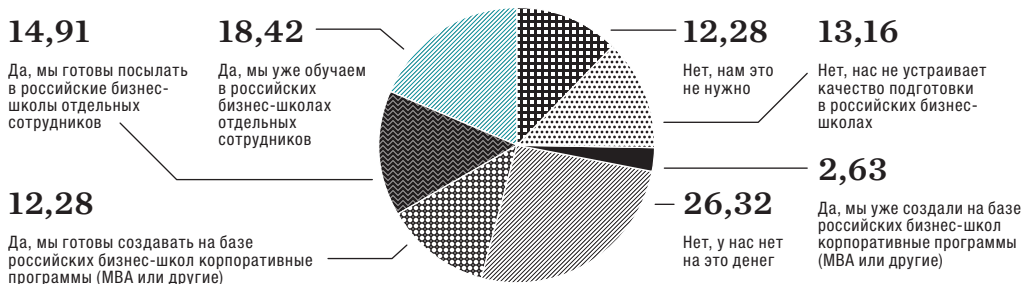
В опросе приняли участие HR-менеджеры 114 компаний

ЧТО БЫ ВЫ РЕКОМЕНДОВАЛИ ИЗМЕНИТЬ / УЛУЧШИТЬ РОССИЙСКИМ БИЗНЕС-ШКОЛАМ?



В опросе приняли участие HR-менеджеры 114 компаний; можно было выбирать несколько вариантов ответа

ГОТОВЫ ЛИ ВЫ ИНВЕСТИРОВАТЬ В ОБУЧЕНИЕ СВОИХ МЕНЕДЖЕРОВ В БИЗНЕС-ШКОЛАХ?



В опросе приняли участие HR-менеджеры 114 компаний

и выяснила их отношение к российскому бизнес-образованию. Оказалось, что 25% из 144 опрошенных компаний никогда не сталкивались с обладателями дипломов МВА. Мнения остальных разделились примерно поровну. Так, 39% удовлетворены подготовкой выпускников российских МВА (в целом или с оговорками). 35% респондентов выпускниками недовольны. Аргументы и тех и других вполне справедливы.

ТРУДНЫЙ КЕЙС

Так, компаниям не нравится, что бизнес-школы набирают всех подряд. «Я неоднократно работал бок о бок с людьми, которые оканчивали российские бизнес-школы, — некоторых я бы и на пушечный выстрел не подпустил к МВА, — рассказывает Юрий Горковенко. — В России даже владелец

коммерческой палатки может заплатить деньги и получить диплом». Впрочем, работодателей возмущает не доступность бизнес-образования как таковая, а тот факт, что школы не гарантируют высокое качество выпускников.

Работодателей раздражают и непомерные амбиции выпускников МВА. По словам директора по персоналу ЗАО «Гольфстрим охранные системы» **Татьяны Черской**, такие кандидаты нередко завышают свою стоимость на 20–30%, а иногда и на 50%. Как утверждают другие эйчары, до кризиса запросы были еще выше.

Наконец, главная претензия — бизнес-образование оторвано от реальной жизни. «В бизнес-школах очень мало преподавателей, которые успели проработать в бизнесе, а потом ради хобби пошли преподавать. Студенты имеют гораздо больше опыта, идей

и желания применить их на практике, чем профессора», — говорит генеральный директор HeadHunter **Михаил Жуков**. Вот и получается, что в работе нет принципиальной разницы между выпускниками МВА и менеджерами, такого диплома не имеющими. Так, в частности, считает HR-директор компании «Мерлион» **Александр Глушков**. Он сам осенью оканчивает обучение в одной из российских бизнес-школ. «Второй раз бы точно туда не пошел, — признается Глушков. — Не могу сказать, что ничего не получил — например, финансово-экономические знания были полезны. Но в профессиональном плане со многими преподавателями было довольно грустно общаться. Например, за время обучения нам раз семь рассказывали про систему целеполагания SMART. И это далеко не самая худшая бизнес-школа».



www.ane.ru

Академия народного хозяйства при Правительстве РФ

Высшая школа международного бизнеса (ВШМБ)

программы аккредитованы Association of MBA's (AMBA), Великобритания



- МАГИСТРАТУРА
- Executive MBA модульная
- Full-time MBA (дневная)
- MBA вечерняя
- MBA модульная
- MBA для экономистов/ управленцев (вечерняя, модульная)
- программы профпереподготовки и повышения квалификации



(495) 433.2487, 433.2503 www.gsib.ru study@gsib.ru



ТОВАР ЛИЦОМ

Но, несмотря на жесткую критику, отношение работодателей к выпускникам МВА в последние годы все-таки меняется в лучшую сторону. «Какие бы споры ни велись вокруг бизнес-образования, российский МВА имеет право на существование уже потому, что готовит слушателей к работе в бизнесе намного лучше, чем стандартные программы высшего образования», — считает финансовый менеджер PricewaterhouseCoopers **Екатерина Зацарная**, выпускница Американского института бизнеса и экономики (AIBEC). По ее словам, МВА дает цельное представление о том, как функционирует бизнес и как взаимодействуют его отдельные части. Это видение тем более полезно в кризисные времена. Например, Екатерине особенно пригодились знания в области HR, хотя ее основная работа связана с финансами. Она смогла мотивировать сотрудников на эффективную работу в условиях, когда возможностей для поощрения было немного. Еще она убедила руководство не менять численность своей группы и сохранила людей в полном составе. Руководящие должности сегодня нередко занимают менеджеры, закончившие МВА несколько лет назад, поэтому, по словам Михаила Жукова,

75,5%

выпускников российских МВА 2008—2010 годов свое обучение оплачивали самостоятельно. И лишь за 24,5% платил работодатель — полностью или частично

они ценят нынешних выпускников бизнес-школ и знают их сильные и слабые стороны. Судя по статистике сайта HH.ru, количество объявлений о вакансиях, где требуется (или желателен) диплом МВА, в 2009 году упало на 30–50%, а к середине 2010-го превысило докризисный уровень на 3%. Некоторые работодатели даже оплачивают учебу на МВА своему персоналу. По словам начальника отдела подбора персонала компании РОСНО **Елены Семеновой**, российская степень МВА есть почти у всех членов правления: РОСНО сотрудничает с ВШМ ГУ-ВШЭ, оплачивая обучение менеджерам высшего звена. Слушатели могут и сами выбрать бизнес-школу. Но все же компании чаще поощряют людей морально. «У нас несколько сотрудников получают МВА, — говорит Татьяна Черская. — Мы создаем им комфортные условия

работы, можем закрыть глаза, если им надо отлучиться на занятия».

Наконец, почти 15% опрошенных нами компаний готовы создавать или уже создали корпоративные программы с помощью бизнес-школ. Либо используют другие формы сотрудничества. Например, у «Мерлиона» есть собственный университет «Центр компетенций», где обучается персонал компании, а также сотрудники партнеров и клиентов. В сентябре «Мерлион» планирует подписать договор с одной из московских бизнес-школ. «Мы хотим усилить направление маркетинга, и вести эти курсы будут преподаватели бизнес-школы», — рассказывает Глушков.

Кстати, такое сотрудничество не всегда на руку бизнес-школам, некоторые из них опасаются за свои кадры. «Корпоративные учебные центры заметно укрепились, и сейчас мы чувствуем прессинг нескольких компаний, которые пытаются переманить наших преподавателей, — говорит ректор ИМИСП **Сергей Мордовин**. — Но тыфу-тыфу, пока никого не потеряли». Словом, работодатели хоть и не ждут чуда от выпускников МВА, но готовы взять от бизнес-школ все лучшее.



www.mesi.ru

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА

совместно с Российской ассоциацией маркетинга и Нидерландским институтом маркетинга

МЭСИ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ, СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИ

Профессиональная сертификация маркетологов

- NIMA-A: для начинающих маркетологов
- NIMA-B: для опытных маркетологов со стажем работы более 2 лет

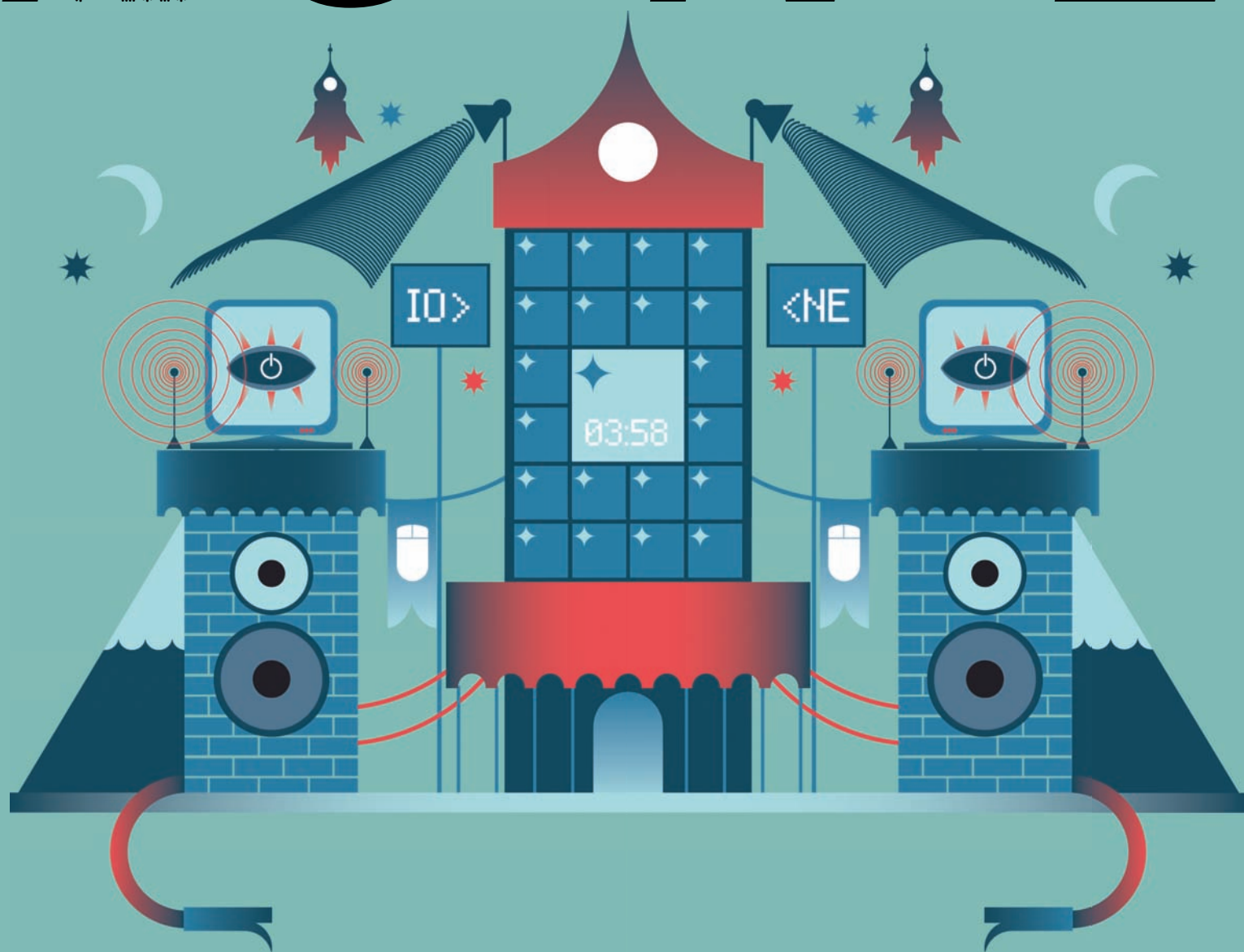
Продолжительность обучения — **5 месяцев**
Форма обучения — **вечерняя**

По окончании
выдаются дипломы
организаций-учредителей

М. «Спортивная»,
М. «Киевская»,
Б. Саввинский пер., д. 14
тел. 442-7198
e-mail: im@mesi.ru

i O N E

9 - 2010



В Е К Т О Р

С И Т У А Ц И Я

**ЕСТЬ КОНТАКТ**

Е 2.0-решения помогают наладить эффективное взаимодействие сотрудников друг с другом и с клиентами

ПОД НОВЫМ СОУСОМ НА РЫНКЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОКА НЕМНОГО ПРОДУКТОВ КЛАССА ENTERPRISE 2.0. ХОТЯ ПО БОЛЬШОМУ СЧЕТУ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА ПО ПРИНЦИПАМ Е 2.0 НИЧЕГО ОСОБЕННОГО И НЕ НУЖНО. БЫЛО БЫ ЖЕЛАНИЕ.

Текст: Светлана Рагимова Фото: Юрий Мартянов

ЛЮБИТЕЛИ ДЖЕМА

В самый разгар финансового кризиса перед HSBC Holdings PLC, одной из крупнейших банковских групп в мире, встало несколько задач: упростить процесс открытия новых представительств, повысить скорость и удобство работы клиентов

и при всем этом серьезно снизить расходы. В решении этих проблем помогли методы комплекса Enterprise 2.0 — компания разработала и внедрила сеть HSBC Business Network, через которую стала проводить все бизнес-процессы, а также внутренние и внешние коммуникации как с сотрудниками, так и с клиентами.

Результат превзошел все ожидания. Необходимость каждый раз заново строить инфраструктуру позволяет открывать представительства в новых странах, инвестируя всего лишь \$1–2 млн, и то в основном в маркетинг. Сведение всех операций к операциям внутри сети HSBC позволило значительно снизить количество дата-центров, обслуживающих банковскую деятельность, — со 130 несколько лет назад до шести в 2010 году.

Пока самые активные потребители Е 2.0-решений — крупные транснациональные корпорации. Например, IBM. Компания практикует так называемые джемы — онлайн-овые мозговые штурмы, которые собирают десятки тысяч сотрудников, заказчиков, ведущих экспертов из различных областей и представителей общественных организаций со всего мира. Вопросы на таких виртуальных мероприятиях обсуждаются самые разные — от возможностей новых продуктов до определения стратегии компании. Даже самые технологически продвинутые продукты (например, мейнфреймы) IBM разрабатывает в сотрудничестве с заказчиками, чтобы в результате предложить рынку нечто действительно востребованное.

IBM удается сочетать иерархичность структуры, необходимую для управления организацией, состоящей из 400 тыс. человек, с организационной плоскостью: над различными проектами работают глобально распределенные команды. Как следствие, сотрудники корпорации отличаются высокой мобильностью.

Внутри компании действует единый каталог сотрудников, позволяющий быстро и легко найти нужного специалиста в той или иной области независимо от местоположения его офиса. Наиболее часто используемым средством общения в таком случае является Lotus Sametime — интегрированная с Lotus Notes служба мгновенных сообщений. Команды, трудящиеся над совместным проектом, организуют общие рабочие пространства, вики-порталы, сообщества Lotus Connections. Более того, подобные сообщества могут включать не только сотрудников компании, но и внешних пользователей, например клиентов.

Кроме того, в IBM действуют несколько внутренних социальных сетей и других сервисов, позволяющих обмениваться контентом, ссылками и т. д.

В ПОИСКАХ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

В корпорации Microsoft налаживанием обратной связи с клиентами занимается целый департамент стратегических проектов, открытый в 2002 году. Сейчас в компании работают более 300 специалистов по этому направлению в разных представительствах по всему миру. Они изучают, насколько клиенты и партнеры довольны сотрудничеством с Microsoft, и сравнивают результаты с другими странами. Индекс удовлетворенности клиентов и партнеров — один из основных ключевых показателей эффективности (KPI) для всей организации. Не менее важен для компании индекс удовлетворенности партнеров, которых на сегодняшний день насчитывается более 1,4 млн в мире и более 7,5 тыс. в России. Департамент стратегических проектов на регулярной основе занимается изучением и анализом мнений клиентов и партнеров, выявляет ключевые проблемные области и ведет целенаправленную работу по их улучшению как на российском, так и на международном уровне. В российском отделении департамента работают трое сотрудников во главе с **Натальей Болдыревой**, ранее отвечавшей за маркетинговое и бизнес-планирование. Один специалист несет ответственность за проведение исследования удовлетворенности клиентов и партнеров на территории нашей страны. Другой сотрудник работает с отзывами и комментариями, которые приходят от заказчиков. В результате систематизации и анализа информации инициируются проекты по улучшению тех или иных направлений деятельности как в России, так и в масштабе всей корпорации.

В какой-то момент анализ отзывов пользователей сайта техподдержки support.microsoft.com показал, что большинство посетителей недовольны отсутствием перевода большого количества статей на русский язык. Поэтому корпорация приняла решение о запуске глобального проекта Machine Translation. В результате свыше 250 тыс. статей стали доступны для российских посетителей на родном языке. При этом российская команда департамента стратегических проектов организовала предварительное тестирование статей с точки зрения качества и корректности перевода.

В ТЫСЯЧЕ МИЛЬ

Хорошим примером того, как можно наладить взаимодействие сотрудников и обмен информацией, является компания «АйТи». Ее директор по маркетингу **Дмитрий Ведев** рассказывает: «С необходимостью широкого использования средств Enterprise 2.0 мы столкнулись раньше многих других компаний на ИТ-рынке. Было это в середине 1990-х, когда компания приступила к созданию сети региональных представительств. Именно тогда перед нами встали проблемы организации сквозного взаимодействия сотрудников, работающих в территориально распределенных командах, внедрения в регионах единых управленческих процессов и пр. Ведь работа ИТ-компании строится по проектному принципу, и доступность всех членов проектной команды, а также унификация процессов являются критичными для работы».

Попытки решить эти проблемы без поддержки соответствующих информационных систем были обречены на неудачу: сказывались разница во времени, большие расстояния, разные культурные традиции в разных офисах. Тогда, в 1990-х, спектр доступных средств обеспечения и коллективной работы был еще весьма ограничен. Поэтому компания сделала ставку на внедрение единой системы электронного документооборота для всех своих офисов. «Внедрение системы и, конечно, принятие административных мер (в частности, проведение всех согласований спецификаций работ и документов, только через СЭД) позволили быстро перейти к работе всех подразделений в рамках единых стандартов и повысить уровень взаимодействия всех менеджеров. Одновременно для оперативного взаимодействия был внедрен «штатный» мессенджер Lotus Sametime», — рассказывает Ведев.

По мере развития средств коллективной работы, прежде всего в рамках внутренней сети, в компании появлялись и другие решения для взаимодействия. В первую очередь это корпоративный информационный портал, где реализованы возможности поиска сообщений из разнородных источников, опросы и голосования сотрудников, которые часто используются корпоративной HR-службой. На форуме сотрудники обсуждают актуальные проблемы, причем не только непосредственно связанные с выполнением рабочих задач. Иногда коллеги советуются по поводу

выбора фитнес-центра, дискутируют на тему оснащения офисной кухни. На портале размещается электронная корпоративная газета, выставляются фотографии сотрудников, рисунки детей сотрудников и пр. Есть возможность задать вопрос руководству компании, причем, по словам Ведева, можно рассчитывать на ответ. У многих «дочек» группы компаний «АйТи», например «Пингвин софт» и «Академии АйТи», есть собственные блоги в «Живом журнале» и других социальных сетях. Для быстрой адаптации новых сотрудников был создан «портал новичка», где выложены электронные курсы по истории, процессам, информационным системам компании. По итогам обучения зачет сдавать можно прямо в системе. Также была создана база компетенций сотрудников, но доступ к ней открыт не для всех: руководство объясняет это наличием конфиденциальной информации.

Теперь в планах компании — расширение возможностей совместной работы менеджеров и специалистов. В настоящее время в компании внедряется решение Cisco WebEx, которое позволяет демонстрировать презентации в реальном времени и предоставляет общий доступ к приложениям в рамках территориально распределенной рабочей группы.

КОЛЛЕКТИВНЫЙ РАЗУМ

ЭТОЙ ЗАМЕТКОЙ МЫ ОТКРЫВАЕМ СЕРИЮ ПУБЛИКАЦИЙ, ПОСВЯЩЕННЫХ АСПЕКТАМ ПОСТРОЕНИЯ И АДАПТАЦИИ БИЗНЕСА К УСЛОВИЯМ WEB 2.0. В СЛЕДУЮЩЕМ ВЫПУСКЕ IONE МЫ РАССКАЖЕМ О ТОМ, ЧТО СЧИТАТЬ ОТКРЫТОЙ КОМПАНИЕЙ, КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОЗВОЛЯЮТ ЕЮ СТАТЬ И КАК МОЖНО ИЗВЛЕКАТЬ ИЗ ЭТОГО ВЫГОДУ. ЕСЛИ ВЫ ДАВНО И С УСПЕХОМ ИСПОЛЬЗУЕТЕ В СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕРВИСЫ ENTERPRISE 2.0 — КОРПОРАТИВНЫЕ БЛОГИ, ВНУТРЕННИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ, СРЕДСТВА ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ КОЛЛЕКТИВНОЙ РАБОТЫ И ПР., — ПРИШЫЛАЙТЕ РАССКАЗЫ О СВОЕЙ КОМПАНИИ ПО АДРЕСУ IONE@KOMMERSANT.RU.

КОНТРОЛИРУЕМАЯ ЭНЕРГИЯ ОКОЛО ГОДА НАЗАД ЗАКОНЧИЛОСЬ ВНЕДРЕНИЕ ERP-СИСТЕМЫ В ОДНОЙ ИЗ КРУПНЕЙШИХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ МИРА. ЭТО ПОЗВОЛИЛО ОСОВРЕМЕНИТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КОМПАНИИ, ИСТОРИЯ КОТОРОЙ УХОДИТ КОРНЯМИ В СОВЕТСКУЮ ЭНЕРГЕТИКУ.

Текст: Светлана Рагимова

ТРОЙНОЙ ФОРСАЖ

План по оптимизации бизнес-процессов был принят в ОАО «Мосэнерго» в 2008 году. Главная цель трехлетней программы «Изменение стандартов управления и внедрения корпоративной информационной системы (КИС)» — обеспечить прозрачность и управляемость компании за счет повышения эффективности системы управления. «С самого начала работы у нас были две крупные проблемы,— рассказывает генеральный директор компании **Виталий Яковлев**.— Первая — абсолютно неэффективный процесс закупок. Вторая — как ни странно, ремонты. Мы были категорически недовольны качеством планирования ремонтов и, если можно так выразиться, их слепотой. У нас не было доступной информации о ранее произведенных ремонтах на конкретном оборудовании, об отказах, параметрах его работы». Обе эти проблемы планировалось решить с помощью автоматизации.

Долго раздумывать над выбором ERP-системы не пришлось. Дело в том, что программное обеспечение SAP было выбрано ОАО «Газпром» как стандарт информатизации предприятий, входящих в холдинг. Поэтому платформой для поддержки системы управления стал продукт немецкой компании SAP ERP.

Внедрение проводила компания «Делойт». Как вспоминает **Артур Рябухин**, старший менеджер группы SAP этого подрядчика, самым сложным было разработать решение, которое бы соответствовало стратегическим целям компании. «Одними из наших главных задач были упорядочение закупок, упрощение учетных процедур, систематизация отчетности», — рассказывает он. Этапы внедрения сформировали при помощи методологии компании «Делойт», разработанной, в свою очередь, на базе подхода ASAP.

Первый этап внедрения получил название «Проект „Форсаж“» и был разбит на пять стадий. Например, подготовительное планирование, в ходе которого создавались основные документы по управлению проектом, проектная команда, осуществлялось первоначальное обучение. Во время следующего этапа формулировались процессы компании, наложенные на стандартные процессы и транзакции SAP. В рамках этой деятельности были определены возможные расходы со стандартной функциональностью системы и пути их решения. Кроме того, для каждого бизнес-процесса в системе определили используемые отчеты, ключевые параметры настроек, главные элементы оргструктуры SAP и основных данных.

Во время этапа «Реализация» проектная команда настраивала систему и тестировала разработки. На этой фазе также разрабатывались процедуры миграции данных и подготовки их для переноса из старых систем в SAP ERP. Далее шло интеграционное и приемочное тестирование всех бизнес-процессов в системе. На финальном этапе были разработаны материалы для подготовки сотрудников: пользователей обучали новым транзакциям и процессам. Поддержка работы конечных пользователей в системе велась на протяжении всего завершающего этапа.

СТРОГИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Артур Рябухин рассказывает: «Внедрение SAP было одновременно и легким, и сложным. Сложным потому, что „Мосэнерго“ — огромная организация, которая только начинает трансформироваться из неповоротливой машины в хорошо управляемую и лучшую в своем классе компанию. Легким потому, что топ-менеджмент компании, владельцы процессов, внутренняя

ДОСЬЕ

ОАО «МОСЭНЕРГО» — ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ЭНЕРГИИ В МИРЕ. КОМПАНИЯ ПРОИЗВОДИТ ЭЛЕКТРИЧЕСКУЮ ЭНЕРГИЮ И МОЩНОСТИ С ПОСТАВКОЙ НА ОПТОВЫЙ РЫНОК, ПРОИЗВОДИТ ТЕПЛОВУЮ ЭНЕРГИЮ И СБЫВАЕТ ЕЕ КОНЕЧНЫМ ПОТРЕБИТЕЛЯМ МОСКВЫ И МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ. В СОСТАВ ОАО ВХОДЯТ 15 ЭЛЕКТРОСТАНЦИЙ, КОТОРЫЕ ПОСТАВЛЯЮТ ОКОЛО 70% ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ, ПОТРЕБЛЯЕМОЙ В МОСКОВСКОМ РЕГИОНЕ, И ОБЕСПЕЧИВАЮТ 68% ПОТРЕБНОСТЕЙ МОСКВЫ В ТЕПЛОВОЙ ЭНЕРГИИ. АКЦИИ ОАО «МОСЭНЕРГО» ОБРАЩАЮТСЯ НА ОСНОВНЫХ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДКАХ РОССИЙСКОГО ФОНДОВОГО РЫНКА — ММВБ И РТС.

команда со стороны „Мосэнерго“ были нацелены на результат. Мы всегда могли найти конструктивное решение по возникающим вопросам. Это, в свою очередь, позволяло оперативно решать самые сложные задачи».

Сложности, безусловно, были. Об этом рассказывает Виталий Яковлев: «Проект стартовал в феврале 2009 года и был полностью завершен 11 месяцев спустя — к январю 2010-го, а на 1 января мы планировали продуктивный старт системы. Но в конце месяца вдруг обнаружили, что наша структура практически не платит своим контрагентам. Пользователи, естественно, обвинили в проблемах SAP. Однако когда мы стали разбираться, то выяснили, что система просто запрещала платить при невыполнении заданных регламентом условий вроде подписания актов, наличия договоров и т. п.». Главная проблема заключалась не в системе, а в том, что компания не жила по собственным же регламентам. В результате на протяжении января—марта всем сотрудникам пришлось учиться соблюдать регламенты. «Пик проблем прошли в марте

Ваша компания готова к росту Подготовьте к нему и ИТ-инфраструктуру



Впереди – новые возможности, и сегодня самое время инвестировать в высокоскоростной сервер с повышенной вычислительной мощностью – IBM System x3650 M2 Express на базе процессоров Intel® Xeon® серии 5600. Придя на замену старому оборудованию, сервер x3650 M2 позволит сократить эксплуатационные расходы, повысить эффективность и быстрее реагировать на запросы клиентов.



Реклама



IBM System x3650 M2 Express

От 92 000 руб.*

P/N: 7947PGG

Двухsocketный сервер высотой 2U, до двух процессоров Intel® Xeon® серии 5600
18 разъемов DIMM¹ 1333 МГц DDR²-3 (18 разъемов RDIMM³, максимум – 144 ГБ)
8 отсеков 2,5" для дисков SAS⁴ или SATA⁵ с «горячей» заменой (возможность расширения до 16 отсеков)

Высокоэффективные блоки питания с КПД 92%, 3 группы вентиляторов встречного вращения, альтиметр

IBM ServicePac[®]: стандартная гарантия – 3 года, выезд инженера по месту размещения оборудования** и запасные части – на следующий рабочий день, принятие заявок в режиме 24 x 7, поддержка в рабочие часы; P/N: 65Y0991

IBM System x3250 M3 Express

От 44 000 руб.*



P/N: 4252PAW

Одноsocketный сервер высотой 1U на процессорах Intel® Xeon® серии 3400
6 разъемов DIMM¹ 1333 МГц DDR²-3 с поддержкой RDIMM³ и UDIMM⁶
2 отсека 3,5" для дисков SAS⁴ или SATA⁵ с «горячей» заменой

IBM ServicePac[®]: стандартная гарантия – 3 года, выезд инженера по месту размещения оборудования** и запасные части – на следующий рабочий день, принятие заявок в режиме 24 x 7, поддержка в рабочие часы; P/N: 65Y0978

IBM System Storage DS3400 Express

От 108 860 руб.*



P/N: 172641X

Внешняя дисковая система хранения с интерфейсом Fibre Channel⁷ со скоростью 4 Гбит/с

Масштабируется до 7,2 ТБ с использованием жестких дисков SAS⁴ емкостью 600 ГБ с возможностью «горячей» замены

Возможность расширения посредством подключения до трех модулей EXP3000 общим объемом 28,8 ТБ при использовании дисков SAS⁴ емкостью 600 ГБ или до 48,0 ТБ при использовании дисков SATA⁵ емкостью 1,0 ТБ

Подробная информация о наших продуктах и бизнес-партнерах – по телефонам:

8 (495) 258 63 48, 8 800 2006 900

(звонок по России бесплатный)

ibm.com/systems/ru/express

¹ DIMM – модуль памяти с двусторонним расположением микросхем. ² DDR – удвоенная скорость обмена данными. ³ RDIMM – регистровый модуль памяти с двусторонним расположением микросхем. ⁴ SAS – последовательный интерфейс. ⁵ SATA – последовательный интерфейс IDE (IDE – параллельный интерфейс подключения накопителя). ⁶ UDIMM – небуферизованный модуль памяти с двусторонним расположением микросхем. ⁷ Fibre Channel – волоконно-оптический канал.

* Все указанные цены – рекомендуемые розничные цены для базовой конфигурации, приведены исключительно для информационных целей и не являются офертой. Цены не включают в себя налоги и таможенные платежи, а также могут меняться, в частности при изменении курса доллара США к российскому рублю. За информацией об актуальных ценах обращайтесь к бизнес-партнерам IBM в вашем регионе: www.ibm.com/ru/partners. IBM не несет гарантийных обязательств по отношению к продуктам или услугам, предоставляемым третьими лицами, включая продукты с пометкой ServerProven или ClusterProven. Прочая информация о гарантийных условиях приведена на странице www.ibm.com/ru/services/gts/ma/warranty.html, о пакетах расширения гарантийного обслуживания ServicePac – на странице www.ibm.com/ru/services/gts/ma/servicepac.

** Уточните список городов, в которых данная услуга доступна.

IBM, логотип IBM, System Storage, System x и ServicePac являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах. Список товарных знаков, зарегистрированных IBM на настоящий момент, представлен по адресу www.ibm.com/legal/copytrade.shtml. Intel, Intel logo, Xeon и Xeon Inside являются товарными знаками либо зарегистрированными товарными знаками, права на которые принадлежат корпорации Intel или ее подразделениям на территории США и других стран. Наименования других компаний, продуктов и услуг могут быть товарными знаками или знаками обслуживания третьих лиц. © 2010 IBM Corporation. Все права защищены.



и сейчас можем твердо сказать: мы никому не платим, если не принят акт выполненных работ; не подписываем акт выполненных работ, если нет заключенного контракта; не заключаем контракты вне конкурса, и никто не выигрывает конкурс, если он предварительно не подал заявку. То есть все закупки осуществляются строго по регламенту», — объясняет Яковлев. Все эти проблемы были решены по истечении трех месяцев активной поддержки пользователей системы, общее количество которых составляет около 1,5 тыс. человек. В начале апреля 2010 года проект внедрения был признан успешно завершенным.

Артур Рябухин говорит, что в «Мосэнерго» хорошо отработала команда по управлению изменениями: «Консультанты смогли донести до каждого человека на станции суть изменений и их неотвратимость. В сжатые сроки обучили более 1,2 тыс. человек». По его мнению, на следующих проектах надо будет больше внимания уделить интерактивному общению с пользователями в момент продуктивного старта. «Этот проект показал, что сотрудники „Мосэнерго“ лучше перенимают знания при личном общении на жизненных примерах, — объясняет Рябухин. — Поскольку в проекте участвовали все филиалы „Мосэнерго“, географически распределенные по территории Москвы и Московской области, то у проектной команды не всегда хватало ресурсов для личного присутствия на местах». Недостаток личного общения компенсировали селекторными совещаниями, рассылкой информационных сообщений по электронной почте и ответами на вопросы по телефону горячей линии.

БРИТВА ОККАМА

Заместитель главного бухгалтера «Мосэнерго» **Елена Новенькова** признается, что переход на подготовку финансовой отчетности в системе SAP стал серьезным испытанием для сотрудников бухгалтерии, с которым они, тем не менее, справились. Сегодня в системе задействованы все основные управления и отделы «Мосэнерго». Среди наиболее активных пользователей — финансовые и закупочные службы, службы в сфере управления складскими запасами, а также службы, занимающиеся сбытом. Система позволила оптимизировать все основные бизнес-процессы в компании: закупки, управление запасами, сбыт и дистрибуцию, управленческий учет и бюджетирование, управление ликвидностью и кредитованием, управление инвестициями, бухгалтерский учет. Также в результате внедрения было создано единое информационное пространство на базе SAP плюс единый справочник материалов и контрагентов для генеральной дирекции и всех филиалов «Мосэнерго». Благодаря проекту управление информационных технологий смогло вывести из эксплуатации около 20 программных комплексов. В итоге затраты на текущую поддержку информационных систем сократились на 30%. Главный бухгалтер «Мосэнерго» **Сергей Сураев** рассказывает: «Ранее каждая электростанция имела собственный штат бухгалтеров, которые работали в отдельной информационной системе. Внедрение единой ИС позволило централизовать функции бухгалтерии. Кроме того, за счет увеличения прозрачности в затратах в системе SAP „Мосэнерго“

получило возможность снизить эффективную ставку налогообложения». Раньше закрытие финансового периода для каждого филиала «Мосэнерго» происходило в разных системах, которые были установлены в филиалах. Чтобы консолидировать информацию, требовались дополнительные затраты. Теперь же «Мосэнерго» осуществляет процесс закрытия периода централизованно и в одном программном комплексе. Для начальника управления бюджетирования и управленческого учета «Мосэнерго» **Сергея Полтавцева** важно то, что с внедрением SAP компания получила понятные процессы годового планирования, бюджетирования и управления денежным потоком. «Управленческая отчетность полностью коррелирует с отчетностью по МСФО и РСБУ, так как источником данных является единая информационная система, — рассказывает он. — Это, в свою очередь, повысило качество данных, публикуемых в отчетах „Мосэнерго“». Программа трансформации складской деятельности, автоматизация которой нашла отражение в модуле «Управление запасами» SAP ERP, позволила на 30% сократить число складских помещений. Начальник управления организации снабжения и закупок «Мосэнерго» **Марина Устинова** объясняет: «В новой системе заложена жесткая централизация функций всей цепочки — от появления потребности в услуге или закупке товарно-материальных ценностей до момента принятия решения, подписания договора и реализации какой-либо сделки». По словам Устиновой, потребовалось время, чтобы сотрудники разных подразделений смогли целиком увидеть механизм функционирования такого большого и сложного предприятия. «Система дала понять, что мы единое целое, а не набор филиалов, каждый из которых живет по своим собственным законам», — добавляет Устинова.

В результате внедрения сократилось время на согласование договоров. «Раньше мы ждали от кураторов договоров отсканированные копии документов, теперь же сама система заставляет их прикреплять файлы в электронном виде к карточке договора, — рассказывает заместитель начальника управления по договорной работе **Анна Ефимова**. — Процесс настроен таким образом, что без карточки договора невозможно делать последующие транзакции в SAP, и это повышает дисциплину сотрудников в договорной работе, так как накладывает на них ответственность».

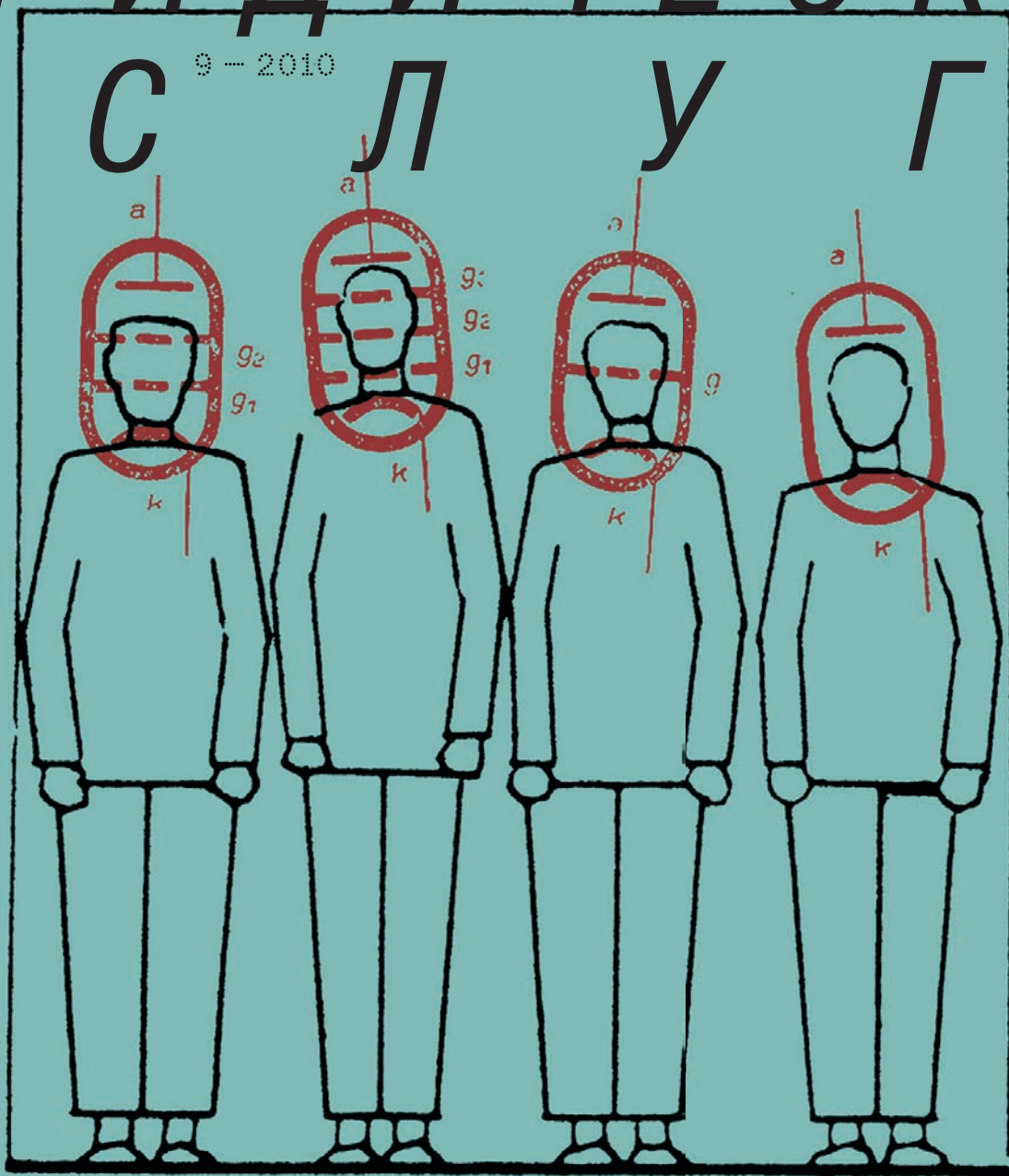
КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

АЛЕНА КОШКИНА, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ SAP КОМПАНИИ «АСТЕРОС»

Неприятные сюрпризы при столь масштабных внедрениях возникают, как правило, на этапе перехода в эксплуатацию и фазу тиражирования: развертывание системы происходит для большого числа пользователей, а это вносит значительные изменения в корпоративную систему и операционную деятельность компании. В случае «Мосэнерго» проектной команде удалось решить эту задачу и справиться с внедрением в сжатые сроки. Однако проблем с неплатежами в начале эксплуатации системы можно было бы избежать. Обычно на этапе проектирования прототип будущей ERP-системы защищается на уровне операционных руководителей

и сотрудников компании. Тот факт, что определенные регламенты в компании не работают, может умалчиваться. Поэтому важно, чтобы консультанты именно топ-менеджменту доносили все изменения, которые произойдут в среде корпоративного управления в связи с внедрением новой системы. Руководители высшего звена максимально нацелены на результат, и они непременно укажут на возможные слабые места в тех или иных бизнес-процессах, тем самым предупредив риски несоответствия процессов системы и реальности. Ну а стоимость проекта, по нашим оценкам, составляет 5–6 млн евро.

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ



└ 50 ┘

└

2,00

┘

РЕФОРМА

ОФИЦИАЛЬНОЕ МНЕНИЕ

СУД ДА ДЕЛО ЭТОЙ ОСЕНЬЮ НАЧНЕТСЯ РЕФОРМА ЮРИДИЧЕСКОГО БИЗНЕСА, КОТОРАЯ ЗАВЕРШИТСЯ УСТАНОВЛЕНИЕМ АДВОКАТСКОЙ МОНОПОЛИИ НА ОКАЗАНИЕ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ И СУДЕБНОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО. НО ДЛЯ БОЛЬШИНСТВА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ЮРУСЛУГ ВАЖНЕЕ ДРУГИЕ «ПОБОЧНЫЕ ЭФФЕКТЫ».

Текст: Максим Одинцов

Основная цель предпринимаемой сейчас реформы — повысить качество юридических услуг, упорядочив допуск к профессии. «Россия — одна из немногих стран, в которой представительство в суде может осуществляться кем угодно, даже не юристом», — удивляется **Владимир Хвалей**, партнер Baker & McKenzie, руководитель отдела по разрешению споров.

Попытки добиться такого упорядочения предпринимались давно. До 1999 года юридические фирмы должны были получать лицензию. Компании достаточно было выполнить формальные требования «на входе», после чего за качеством ее услуг практически никто не следил.

В начале 2000-х была предпринята попытка ввести ограниченную адвокатскую монополию на судебное представительство. Большинство профессионалов до сих пор вспоминают ее с негодованием. «В 2002 году в арбитражных судах запретили представлять организации (но не граждан) практически всем, кроме адвокатов, и одновременно закрыли на значительное время возможность стать адвокатом», — говорит **Евгений Тимофеев**, партнер, соглава глобальной налоговой практики Salans. — Эта ситуация стала плодом усилий „формальных“ адвокатов в борьбе за рынок, к тому моменту уже безнадежно ими проигранной из-за разницы в качестве услуг». Конституционный суд тогда признал введенные ограничения неконституционными. «Конституционный суд счел такие ограничения

неадекватной мерой», — отмечает **Андрей Юков**, партнер юридической компании «Юков, Хренов и партнеры».

ЖАРКОЕ ЛЕТО

Сейчас ситуация принципиально иная. Российская адвокатура, по признанию Минюста, контролирующая не более 10% национального рынка юридических услуг, не может выступать локомотивом реформы: власти не испытывают иллюзий по поводу качества услуг основной массы адвокатов, особенно в регионах. В этих условиях адвокатура станет лишь удобной «оболочкой» для реформы. Роль локомотива отведена крупным российским юридическим фирмам (Russian law firms — RuLF) и российским подразделениям международных юридических фирм (international law firms — ILF).

Открыто о реформе в Минюсте заговорили после назначения в августе прошлого года нового заместителя министра **Юрия Любимова**, которому поручено заняться рынком юруслуг. Прошедшим летом Минюст провел серию консультаций, поочередно встретившись с представителями адвокатского сообщества, RuLF и ILF. Евгений Тимофеев: «Мы встречались с Минюстом, обсуждали, у них вполне здравый взгляд на вещи».

Российский юрбизнес также излучает сдержанный оптимизм. Участники рынка ожидают, что

закон «Об адвокатуре и адвокатской деятельности» скорректируют так, чтобы сделать его более удобным для применения юридическими фирмами. **Андрей Новаковский**, адвокат, партнер адвокатского бюро «Линия права»: «Прежде всего надо признать, что адвокатская деятельность является предпринимательской деятельностью. Степень регулирования деятельности бизнес-адвокатуры может быть минимальной, так как клиенты адвокатов в этой сфере максимально профессиональны».

Основными задачами реформы станет не наделяние каких-то одних игроков конкурентными преимуществами по отношению к другим, а повышение качества юридических услуг, вывод из теневого и «серого» оборота юристов, не имеющих статуса адвокатов. Однако есть моменты, на которые реформаторам придется обратить особое внимание. В противном случае положительный эффект от реформ может быть сведен на нет.

Не все юристы поддерживают идею введения адвокатской монополии. **Надежда Орлова**, партнер ФБК по налогам и праву, говорит: «Считаю, что нельзя вводить подобные ограничения. Такие системы подобны монополии или закрытому клубу. Они не способны положительно повлиять на развитие конкуренции и, соответственно, качество оказания юридических услуг в России».

КАЧЕСТВО VS ДОСТУПНОСТЬ

Очевидно, что введение дополнительных квалификационных требований увеличит текущие издержки как частнопрактикующих, так и работающих в адвокатском образовании юристов. На верхний сегмент рынка эти издержки, вероятно, не повлияют. «Вряд ли может идти речь о запрете работать в юридических фирмах без диплома — тогда он и на уборщиц будет распространяться», — говорит Евгений Тимофеев. — Речь может идти только о том, что лица без российских дипломов не вправе давать клиенту совет по российскому праву, то есть подписывать формальные документы. Вряд ли это проблема».

Другое дело — частнопрактикующие юристы, корпоративные юристы, «подхалтуривающие» на стороне, студенты и другие юридически подкованные, но формально не являющиеся

юристами граждане. Заниматься частной практикой им станет сложнее, если речь идет о легальных заработках на оказании юридических услуг. Впрочем, сейчас, когда судьи практически не возмещают расходы на оплату услуг судебных представителей выигравшим в судебном споре сторонам, стимулов для легализации доходов от такой «халтуры» ни у клиентов, ни у «халтурщиков» нет. Но если предположить, что суды будут назначать справедливую компенсацию расходов на оплату услуг представителей, то у клиентов, уверенных в своей правовой позиции, будет больше резонов обратиться к официальным адвокатским образованиям, которые подтвердят и обоснуют расходы на адвокатов.

Разумной заменой дешевым частнопрактикующим юристам было бы развитие системы государственной адвокатуры. Если государственный (или назначенный государством) адвокат выигрывает процесс, суд мог бы взыскивать с проигравшей стороны расходы на его услуги. В случае проигрыша расходы покрывало бы государство. Необходимо также дополнительно

изучить вопрос, сохранить ли право на процессуальное представительство для отдельных некоммерческих организаций — обществ защиты прав потребителей, правозащитных экологических и благотворительных организаций. Пока таким «благотворительным юристам» не будет адекватной замены, от ограничения их процессуальных прав лучше воздержаться.

RULF VS ILF

Наибольшие опасения участников рынка связаны с возможным вытеснением международных юридических фирм. Крупные российские мейджоры давно мечтают потеснить иностранцев с российского рынка. **Дмитрий Афанасьев**, управляющий партнер адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры», говорит: «Целесообразны разумные протекционистские меры государства по защите национального юридического рынка лет на 20, когда не отдельные, а все российские фирмы смогут конкурировать наравне с европейскими».

По мнению Андрея Новаковского, «такие ограничения в отношении всех юридических практик вводить поздно, однако целесообразно ограничить возможность работы иностранных фирм в российских судах». **Игорь Дубов**, председатель московской коллегии адвокатов «Яковлев и партнеры», поддерживает коллег: «Эта практика уже давно принята во многих других областях — в банковской сфере, в сфере страхования и т. д.»

Однако российские юристы, ставшие партнерами в международных юридических фирмах, со своими коллегами из RuLF не согласны. «И сейчас абсолютное большинство юристов (да и партнеров) в российских офисах международных фирм — российские», — рассказывает Евгений Тимофеев. — Иностранцы же юристы фокусируются на сделках по английскому и иному иностранному праву, а партнеры — также на управлении проектами. Запретить же иностранным юристам даже близко подходить к российскому праву, во-первых, невозможно (как запретить им высказывать свои соображения?) и, во-вторых,

20 АУДИТ **ФБК**
ЛЕТ
КОНСАЛТИНГ
ПРАВО **2010**
1990

Решение задач высокой сложности для компаний различных секторов экономики.

Безупречная репутация.

Гарантированно высокое качество услуг.

ФБК ПРАВО

- Налоговый консалтинг
- Защита в налоговых спорах
- Корпоративная практика и M&A
- Защита в хозяйственных и административных спорах
- Финансовые расследования и судебно-экономическая экспертиза

PKF

Accountants &
business advisers

Компания ФБК является членом Международной сети PKF с 1995 года.
Международная сеть PKF является объединением независимых компаний.

Россия | 101990 | Москва | ул. Мясницкая, 44/1
Тел.: +7 (495) 737 5353 | Факс: +7 (495) 730 6081
E-mail: fbk@fbk.ru | www.fbk-pravo.ru

КРУПНЕЙШИЕ РОССИЙСКИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ILF В I ПОЛУГОДИИ 2010 ГОДА

Компания	Место в рейтинге	Количество юристов в России	Количество партнеров в России	ЧОВ за полугодие по России*, \$ млн	Индекс цитируемости
Baker & McKenzie	1	120**	30**	16,0	87
Salans	2	121**	23**	16,1	66
Linklaters	3	100	14	10,5	10
CMS	4	90	21	9,4	30
Clifford Chance	5	81	12	7,0	28
Freshfields Bruckhaus Deringer	6	75	7	7,9	16
Goltsblat BLP	7	69**	13**	7,4	108
White & Case	8	58	14	6,2	26
DLA Piper	9	50	17	6,8	39
Allen & Overy	10	52	9	6,5	12

КРУПНЕЙШИЕ RULF В I ПОЛУГОДИИ 2010 ГОДА

Компания	Место в рейтинге	Количество юристов	Количество партнеров	ЧОВ за полугодие*, \$ млн	Индекс цитируемости
Perellae Group	1	180**	15**	18,0**	185
Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры	2	185**	13**	20,0	83
Яковлев и партнеры	3	80	6	7,0	80
Алруд	4	60	4	6,2	5
Вегас-Лекс	5	50	3	6,0	128
ФБК-право	6	69**	6**	5,4**	49
Юков, Хренов и партнеры	7	52**	6**	5,2**	92
Юст	8	41	11	4,1	24
Линия права	9	41**	5**	2,7**	13
Клифф	10	56	1	1,1	—

Рейтинг составлялся по трем ключевым количественным параметрам, учитывающим число юристов, чистую операционную выручку (ЧОВ) и количество упоминаний бренда в деловых изданиях. За количество партнеров и старших юристов / руководителей практик начислялся повышающий коэффициент. Дополнительный повышающий коэффициент начислялся также за подтвержденные данные по ЧОВ. При упоминании бренда в латинице и кириллице значения суммировались.

Юридические фирмы, имеющие сопоставимые показатели по ЧОВ и количеству юристов, могут связаться с редакцией для включения в рейтинг по итогам 2010 года.

Участники рейтинга могут уточнить данные по ЧОВ и количеству юристов, что позволит занять им более высокие позиции в итоговом рейтинге.

* Оценка по собственной методике **СФ**

** Подтвержденные данные

Baker & McKenzie - лучшая юридическая фирма 2010 года в России, *PLC Which lawyer?*

Baker & McKenzie - лучшая юридическая фирма 2009 года в России, *Chambers Europe*

Москва

Тел.: +7 495 787 2700

Санкт-Петербург

Тел.: + 7 812 303 9000

www.bakermckenzie.com

BAKER & MCKENZIE

- Банковское и финансовое право
- Банкротство/финансовая реструктуризация
- Горнодобывающая и нефтегазовая промышленность
- Интеллектуальная собственность
- Информационные технологии и телекоммуникации
- Конкурентное право
- Корпоративное право/слияния и поглощения

- Налоговое и таможенное право
- Недвижимость и строительство
- Разрешение споров
- Рынки капитала
- Трудовое право
- Фармацевтика и здравоохранение
- Фонды прямых инвестиций и венчурные фонды
- Энергетика и инфраструктурные проекты

крайне вредно». По мнению Тимофеева, понятие «иностранная юридическая фирма» безнадежно устарело. Классические юридические фирмы, как они существуют сегодня, не являются корпорациями — это объединения профессионалов (партнеров), а не капитала. Поэтому говорить можно об иностранных юристах, а не фирмах. В то же время запрет на непосредственную консультацию клиенту может быть неудобен некоторым иностранным юристам, работающим в России уже лет по 15 и знающим российское право гораздо лучше, чем сегодняшние выпускники вузов. Поэтому требуется одновременное реформирование и системы юридического образования. «В переходный период у иностранных юристов должна быть возможность подтвердить знания по российскому праву через экзамен,— продолжает Евгений Тимофеев.— Для более молодых юристов, не готовых его сразу сдавать, должен быть доступ в магистратуру, как в США. Там любой юрист с иностранным дипломом, закончив магистратуру и сдав профессиональный экзамен, получает право практиковать».

Сергей Юрьев, партнер, глава практики по разрешению споров международной юридической фирмы CMS, уверен: «Любые ограничения ведут к снижению конкуренции и, соответственно, к росту цен на услуги (и иногда к снижению их качества). По очевидным практическим причинам ни один иностранный консультант, не имея в штате юристов с российским юридическим образованием, не сможет оказывать квалифицированные услуги по российскому законодательству. Иностранцы юристы, работающие в России и не имеющие российского юридического образования, либо оказывают услуги по праву страны, где у них есть квалификация, либо осуществляют административные функции». Кроме того, эксперт отмечает, что огромное количество сделок по инвестициям в Россию подчиняются иностранному праву, где иностранные юрфирмы имеют безусловное преимущество. Ограничение на оказание таких услуг лишь российскими юрфирмами приведет к необходимости субподряда иностранных фирм за рубежом и, соответственно, к удорожанию услуг.

КОМПЛЕКСНЫЕ МЕРЫ

Как считают опрошенные нами эксперты, реформа юрбизнеса и адвокатуры не может быть эффективной без реформ смежных отраслей. Необходима более гибкая система юридического образования, которая обеспечивала бы иностранным юристам возможность получения знаний по российскому праву, а также постоянное повышение квалификации практикующими адвокатами. Следует пересмотреть и процессуальное законодательство, наделив адвокатов привилегиями, которые делали бы вступление в адвокатуру более привлекательным. Должны быть введены четкие правила, обеспечивающие стороны по делу справедливой компенсацией расходов на оплату услуг представителей в случае выигрыша.

Наконец, требуется создание института государственной адвокатуры или господдержка некоммерческих организаций, оказывающих бесплатные услуги социально необеспеченным гражданам и представителям малого бизнеса.

Salans в России



Salans — ведущая международная юридическая фирма, предоставляющая полный спектр юридических услуг. Salans располагает 22 офисами в 17 странах мира.

В 2009 г. издание *Chambers and Partners* присудило Salans награду в номинации «Лучшая юридическая фирма в Центральной и Восточной Европе».

- Корпоративное право/ M&A
- Антимонопольное право
- Налогообложение
- Судебные споры
- Банковское дело/ Финансы
- Банкротство/ Реорганизация

- Трудовое право
- Недвижимость/ Строительство
- Инфраструктура/ ЧГП
- Интеллектуальная собственность
- ИТ/ Телеком
- Энергетика/ Природные ресурсы

Ул. Балчуг, 7
115035, Москва,
Россия

T: +7 (495) 644 0500
Ф: +7 (495) 644 0599
E: moscow@salans.com

Набережная реки Мойки, 36
191186, Санкт-Петербург,
Россия

T: +7 (812) 325 8444
Ф: +7 (812) 325 8454
E: stpetersburg@salans.com



SALANS

www.salans.com

**ПРАВО РУЛЯ**

Юрий Любимов надеется, что в результате реформы общий профессиональный уровень юристов повысится

ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА ЮСТИЦИИ РОССИИ ЮРИЙ ЛЮБИМОВ:

*«МЫ НАХОДИМСЯ В НАСТОЛЬКО ЗАПУЩЕННОЙ СТАДИИ
С ИСТОРИЧЕСКОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, ЧТО НЕОБХОДИМЫ
НЕ ХИРУРГИЧЕСКИЕ, А НЕЙРОХИРУРГИЧЕСКИЕ ДВИЖЕНИЯ»*

Текст: Максим Одинцов Фото: Сергей Михеев

С чем связана необходимость реформы адвокатуры и, в частности, бизнес-адвокатуры?

Прежде всего с тем, что в нашей стране нет единой адвокатуры. В силу исторических причин сфера квалифицированной юридической помощи раскололась на, давайте так это назовем, традиционную адвокатуру и консалтинг. Традиционная адвокатура, хотя в ней состоит большинство юристов, в денежном выражении зарабатывает, по разным оценкам, от 5%

до 10% от всего рынка юридических услуг. Все остальное — в консалтинге, который находится за пределами действия закона об адвокатуре. Здесь я вижу две проблемы. Во-первых, в этих условиях теряет смысл статус адвоката. Во-вторых, квалифицированная юридическая помощь находится за пределами государственного регулирования. Значит, государство не может устанавливать единых стандартов на рынке. Потому что рынка нет. Есть сотни тысяч людей, которые оказывают услуги по любым

правилам. Сейчас консультировать может кто угодно, даже лицо не то что без юридического, а вообще без образования. Представляет, какой складывается рынок? Такого нигде в мире нет. Поэтому говорить о реформе адвокатуры было бы не совсем точно. Речь идет скорее о реформе сектора юридических услуг.

Вторая проблема связана с первой: на рынке нет единых стандартов качества юридических услуг. Особенно трудно контролировать нижний сегмент рынка и выстраивать на нем хотя бы какой-то минимальный стандарт. Поэтому у нас часть людей, которые именуют себя юристами и оказывают так называемую юридическую помощь, — это коррупционные посредники, иногда просто мошенники. С другой стороны, статус адвоката не наполнен реальным содержанием. Российская адвокатура в том виде, в каком она есть сегодня, сложилась в советское время. Пока адвокатура пыталась поменяться изнутри, юридический рынок развивался за ее пределами. В результате адвокатура застыла в 1990-х, если не в 1980-х годах, а юридическую помощь предоставляют все кому не лень. В итоге о качественной помощи, особенно для граждан, говорить не приходится.

В каком направлении будет двигаться реформа? Сформировалась ли какая-нибудь концепция?

Для того чтобы проводить какую-то реформу, нужно иметь возможность устанавливать правила на рынке, следить за их соблюдением. Сейчас мы юридически и административно можем устанавливать правила для той части юридического сообщества, деятельность которой подчиняется

закону об адвокатуре. Понятно, что рано или поздно необходимо распространить единый правовой режим на весь юридический рынок. Пока нет единого рынка юридических услуг, любые разговоры о повышении качества юридической помощи являются профанацией. Путей для создания единого рынка, по сути, два. Это либо объединение всех практикующих юристов, которые оказывают квалифицированную юридическую помощь на постоянной основе, в рамках единого профессионального объединения. Таковым может быть адвокатура, в общем, так это и происходит в большинстве стран мира. Второй возможный вариант — это объединение той части сообщества, которая сейчас не составляет адвокатуру, в некий самостоятельный «профсоюз». Для него устанавливаются те же или соизмеримые правила, что и для адвокатуры. Тогда мы получаем возможность в первом варианте вводить единые правила для рынка, а во втором — дифференцированные правила для двух частей рынка.

Я полагаю, первый путь при всех возможных минусах, о которых говорят участники рынка, в долгосрочной перспективе более правильный. Думаю, что стратегическая задача адвокатской реформы в России — это создание единого профессионального сообщества людей, которые оказывают профессиональную юридическую помощь. Другое дело, что, если процесс неправильно построить, если действовать слишком поспешно, это может привести к драматическим изменениям на рынке. При таком объединении главное — обеспечить плавность хода всего механизма. В нижней части рынка я проблемы перехода не вижу: мошенники и непрофессионалы,

ЯКОВЛЕВ & ПАРТНЕРЫ

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

20 ЛЕТ РАБОТЫ В ВАШИХ ИНТЕРЕСАХ:

- Представительство в судах в России и за рубежом
- Сопровождение сделок с землей и недвижимостью
- Консультирование по антимонопольным, налоговым и таможенным вопросам
- Сделки M&A • Защита инвестиций

www.matec.ru

Офисы: Москва, Киров, Нижний Новгород, Самара, Саратов, Тверь

скорее всего, не преодолеют входной барьер в адвокатуру. Гораздо сложнее верхний сегмент. Здесь перед нами стоит задача объединить совершенно разные, не пересекающиеся миры. Прежде всего потому, что верхняя часть консультационного сообщества, которая концентрируется главным образом в Москве, — это юридический бизнес, живущий в другом временном измерении по сравнению с традиционной адвокатурой. Поэтому нам важно привести эту часть сообщества в адвокатуру таким образом, чтобы не нарушить их бизнес, чтобы наполнить адвокатуру новыми силами и, возможно, даже задать новые стандарты работы в адвокатуре.

Как только мы сможем говорить о едином регулятивном пространстве, мы получим возможность устанавливать единые правила и следить за их соблюдением. Это неизбежно приведет к очищению уже новой адвокатуры от тех недостойных людей, которые в ней, к сожалению, присутствуют.

В какой последовательности будет проводиться реформа?

Во-первых, говорить о конкретных шагах реформы пока преждевременно. Реформа адвокатуры — самая сложная, по крайней мере, из тех, в проведении которых я участвую, поэтому решения здесь принимаются очень нелегко. Здесь много времени упущено. Провести такую реформу даже 10 лет назад, а лучше 15, было бы гораздо проще. Поэтому сейчас есть некое общее понимание задач, пока что без конкретного плана действий. Я думаю, что в адвокатской реформе можно выделить несколько этапов. Прежде всего необходимо ликвидировать те технические барьеры и сложности, которые уже сейчас препятствуют приходу квалифицированных

консультантов в адвокатуру. Это известные проблемы: невозможность структурировать адвокатскую деятельность в рамках приемлемой организационно-правовой формы; отсутствие в российском законодательстве об адвокатуре фигуры ассоциатора, то есть адвоката, нанятого другим адвокатом; некоторые технические аспекты бухгалтерского учета и налогообложения. Эти трудности препятствуют вхождению в адвокатуру тех консультантов, которые уже сейчас хотели бы стать адвокатами. Вторым достаточно длительным по времени этапом является создание постепенных преимуществ адвокатского статуса. Мне кажется, было бы правильнее стимулировать приход консультантов в адвокатуру через льготы и привилегии, а не форсировать принудительное вхождение их в адвокатуру. Я думаю, что адвокатский статус должен к завершению второго этапа реформы укрепиться до той степени, когда большинству консультантов будет интересно и выгодно прийти в адвокатуру. Одним из важных нововведений второго этапа должно стать установление адвокатской монополии на судебное представительство. Имеется в виду монополия адвоката по отношению к другим постоянным профессиональным представителям. Лица, которые являются представителями в соответствии с законом или уставными документами (например, руководители в отношении организаций или родители в отношении детей), должны сохранить право на судебное представительство. Но лица, представляющие клиента в судах профессионально, должны иметь адвокатский статус. Вопрос о судебной монополии является очень дискуссионным, но мне идея

2010 год для нас — это:

■ **Первенство судебной практики**
«Линии права» в облигационных и иных финансовых спорах

■ Мы продолжаем выполнять роль интеллектуального лидера в области финансов

■ Мы выступаем консультантами по уникальным проектам

■ Крупные успехи нашей практики проектного и инфраструктурного финансирования

■ **Юридическое сопровождение**
больших и сложных проектов в области корпоративной реорганизации

ЛИНИЯ ПРАВА
АДВОКАТСКОЕ БЮРО

В том числе победа юристов судебной группы «Линии права» в Высшем арбитражном суде РФ. Президиум ВАС РФ полностью поддержал позицию юристов, определив, что подсудность облигационного спора может быть определена в решении о выпуске ценных бумаг

Мы активно участвуем в реализации идеи создания Международного финансового центра и совместно с Минэкономразвития разработали законопроект по проектному финансированию и концепцию реформы залогового законодательства

Предоставляем юридические услуги в отношении выпуска первых иностранных ценных бумаг в РФ и первого выпуска российских депозитарных расписок; а также мы выдали правовое заключение по выпуску нот участия в займе (LPNs) ОАО «РБК Информационные Системы» в части соответствия российскому праву

Так, мы осуществляем юридическое сопровождение проектов в области строительства офисных зданий, больниц, отелей и проектов инфраструктуры, в том числе сопровождали передачу Аэропорта «Пулково» в рамках соглашения о ГЧП в управление консорциума «Воздушные Ворота Северной Столицы» в составе ВТБ Капитал, Fraport AG и Copelouzos Group

В том числе по консолидации блокирующего пакета акций Sibir Energy plc во владении ОАО «Центральная топливная компания»

В том числе консультирование наших клиентов по первым послекризисным сделкам с акционерным и долговым капиталом

Реклама

Работа «Линии права» в цифрах. По состоянию на 30.06.2010.

41 юрист и 120 миллионов рублей выручки. 44 размещения акций, включая 8 публичных предложений акций. 75 выпусков облигаций, включая 3 проекта секьюритизации. 8 проектов по реструктуризации долга, в том числе облигационного. 10 проектов М&А и 14 проектов по Legal due diligence. 14 проектов корпоративной реорганизации, в том числе с выделением/присоединением. 26 судебных процессов по спорам в области финансовых рынков. 4 проекта государственно-частного партнерства.

WWW.LP.RU

121099, Россия, Москва, Смоленская пл. д. 3,
БЦ «Смоленский Пассаж», 13-й этаж
moscow@lp.ru, тел.: + 7 (495) 937 8000, факс: + 7 (495) 937 8001

кажется привлекательной. Кстати, судейское сообщество давно ждет повышения профессионального уровня людей, которые приходят в суды. Интеграция консультантов в адвокатуру должна сопровождаться радикальными изменениями в традиционной адвокатуре. Не секрет, что в палатах сохранились отдельные рудименты советской адвокатуры, которые мало приемлемы для элиты консультационного сообщества. Здесь у нас очень твердая позиция: расширение адвокатуры за счет консультантов не произойдет до тех пор, пока адвокатура не будет к этому готова. Мы также склоняемся к разделению единой «адвокатской лицензии» по типу юрисдикции (уголовная, гражданская и арбитражная). Внутри единой адвокатуры должны сформироваться три различных объединения по виду их деятельности: коммерческая, гражданская и уголовная адвокатуры. При этом должна измениться и процедура квалификационного допуска: адвокат, занимающийся гражданскими делами, не должен сдавать экзамен по уголовному праву, и наоборот. Набор необходимых к сдаче дисциплин может быть дополнен теми, которые в большей степени соответствуют специализации. Например, для получения уголовной лицензии может быть введен экзамен по криминалистике или криминологии. Один адвокат сможет иметь и две, и три лицензии, если у него есть такое желание, и представлять клиента в арбитражном и гражданском производстве. Третий этап — интеграция в адвокатуру тех консультантов, которые не являются адвокатами. Этот процесс должен происходить предельно корректно и безболезненно. Для успешного проведения реформы мы должны

предусмотреть комфортные переходные положения, вплоть до автоматического попадания в адвокатуру тех консультантов, которые удовлетворяют определенным критериям. Завершением реформы должно стать создание единой адвокатской корпорации с монопольным правом на оказание квалифицированной юридической помощи.

Означает ли это, что те консалтеры, которые не являются юридическими компаниями (аудиторские фирмы, бизнес-консультанты и т. п.), будут выведены с рынка оказания услуг?

Это проблема нуждается в обсуждении. В конечном итоге мы должны прийти к ситуации, когда юридические услуги могут оказываться только профессиональными адвокатами. Серьезное значение эта проблема имеет прежде всего для аудиторов, потому что именно для них оказание смежных юридических услуг представляет собой существенную часть бизнеса. В конце концов, выделение юридического бизнеса из аудиторского является мировой тенденцией. Думаю, и мы к этому придем. Нас пока гораздо больше волнуют не профессионалы, составляющие элиту рынка, а те проходимцы, которые, умея только раздавать взятки, пытаются оказывать услуги, каковые они считают юридическими. Вот таким на юридическом рынке точно не место. А с аудиторами найдем корректное решение.

Любой профессионал обычно проходит ротацию, перемещается из консалтинга в бизнес или госуправление, потом снова возвращается в консалтинг. Не будет ли этому препятствовать адвокатская монополия?

Реструктуризация и банкротство

Слияния и поглощения

Антимонопольное законодательство

Энергетика

Банковское право

Арбитражная и судебная практика

Земельное право/недвижимость/строительство

Экологическое право

Корпоративное право

Юридическое сопровождение бизнеса

Интеллектуальная собственность

Налоговое право



Юков, Хренов и Партнеры
| Юридическая Компания |

Юридическая компания «Юков, Хренов и Партнеры» создана в 2003 году на основании Закона «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» и на сегодняшний день является одним из лидеров российского рынка юридических и консалтинговых услуг.

Мы гордимся нашей репутацией и опытом, заработанным за годы практики. Именно этот опыт сделал нас одной из наиболее эффективных компаний в области судебного урегулирования коммерческих споров.

Большой Ватин пер., дом 3
Москва, Россия 109240

www.yklaw.ru

тел.: +7 (495) 927-07-07
факс: +7 (495) 927-09-07

Я считаю, что это нормально, когда профессионал получает разный опыт. Когда я говорил об изменениях внутренних адвокатских правил, то имел в виду в том числе и то, что юрист, возвращающийся, например, из инхауса в адвокатуру, не должен тратить месяцы на восстановление статуса. Это должна быть комфортная система. Существующие правила приостановления и восстановления адвокатского статуса пока не идеальны.

Какова судьба иностранных фирм, работающих в России?

Сейчас иностранцы контролируют, по разным оценкам, до 80% отечественного рынка юридических услуг в денежном выражении. Раз клиенты, в том числе российские, их выбирают, на это есть какие-то причины. Нам как ведомству, отвечающему за квалифицированную юридическую помощь, хотелось бы, чтобы в нашей стране развивалась и современная, качественная, хорошо зарабатывающая российская адвокатура. Но причины, по которым на рынке сложилось именно такое соотношение российских и иностранных консультантов, лежат за пределами рынка юридических услуг. Хотя часть рынка мы потеряли в силу того, что вообще его не регулировали. Тот факт, что иностранцы контролируют большую часть рынка юридических услуг, я бы отнес к проявлениям слабости российского коммерческого права. Многие российские предприниматели структурируют свои отношения по иностранному праву, поскольку не находят в отечественном праве, зачастую перегруженном устаревшими конструкциями и неработающими гарантиями, приемлемого для бизнеса решения. С такими проблемами сталкивается не только Россия, но и другие страны романо-германской системы права. В перспективе у российского права есть потенциал не только для возврата части утраченных позиций, но даже для экспорта, по крайней мере, в те страны, с которыми мы связаны историческими узами. Поэтому одной из задач всего профессионального юридического сообщества является развитие российского законодательства в современную конкурентоспособную систему права.

Что касается иностранных консультантов, то они должны присутствовать на нашем рынке, переносить к нам лучший иностранный опыт и работать по тем правилам, которые установит национальный регулятор. Это нормальная практика. Мы должны обеспечить комфортный переход иностранных компаний в статус адвокатских образований. Подозреваю, кстати, что многие успешные иностранные консультанты тоже страдают от бардака на российском рынке юридических услуг.

Как отразятся реформы на конечных потребителях услуг?

Никакая реформа не имеет смысла, если она не делается в интересах потребителей. При этом мы должны понимать, что у нас нет не только единой адвокатуры, но, по большому счету, и единого рынка юридических услуг. Понятно, что секторы юридических услуг в столице и провинции различаются на десятилетия. Поэтому мы должны дать каждому типу потребителя ту услугу, которая ему нужна.

В сегменте помощи для граждан основными проблемами остаются ценовая недоступность и непредсказуемость стоимости помощи, а также существенная мошенническая составляющая. По первой проблеме: российский потребитель юридической услуги пока еще остается, к сожалению, неплатежеспособным и потому не имеет культуры регулярного обращения за правовым советом. Поэтому даже скудный бюджет такого потребителя часто достается случайным «консультантам»: в лучшем случае риэлтерам и нотариусам, в худшем — жуликам. Здесь нужны

механизмы развития у граждан культуры обращения к адвокату. Для этого у гражданина должна быть уверенность в том, что адвокат имеет достаточную квалификацию, что реально поможет и не возьмет лишнего. В бизнес-сегменте ситуация лучше: здесь платежеспособный потребитель уже научился искать качественную помощь. Поэтому тут другие задачи: преодоление коррупции среди консультантов, развитие этических стандартов работы адвоката, в том числе правил о конфликте интересов, построение эффективной системы ответственности и профессионального страхования. И для всей адвокатуры важно наполнение реальным содержанием адвокатского статуса, особенно в части неприкосновенности адвокатской тайны. Ведь это тайна даже не адвоката, а его клиента.

Но любое улучшение качества — это инвестиции в профессиональное развитие. Инвестиции должны окупаться за счет спроса. Как бороться за увеличение емкости рынка?

Не совсем соглашусь с вами: профессионализм адвоката вырабатывается не только за счет инвестиций в подготовку. Адвокатский бизнес — бизнес мануфактурный, очень персональный. Здесь обучение происходит от старшего к младшему, как в средневековой мастерской. Отсюда, кстати, и партнерская организация. Но я согласен: расширять рынок юридических услуг надо, тем более что у нас по сравнению с некоторыми странами он просто ничтожный. Знаете, какой оборот у крупнейших американских юридических фирм? Больше \$1 млрд в год. Это дает емкость рынка в несколько сотен миллиардов долларов. И нам надо к этому стремиться. Расширение перечня тех сфер, где общение потребителя с государством может происходить только в присутствии адвоката, само по себе должно стать сильным антикоррупционным фактором. Я уже не говорю про защиту интересов сторон. Ведь коррупция возникает прежде всего в юридически сомнительных ситуациях. Если же адвокат своей подписью подтвердил законность досье, исчезает почва для взятки. Мы рассматриваем возможность разработки инициатив, направленных на обязательное наличие юридического заключения, например, при подаче документов на получение лицензии, иных разрешений и согласований, совершение регистрационных действий. При наличии такого заключения чиновник должен уже адвокату доказывать, что тот выдал заключение со злоупотреблениями.

Планируется ли расширение функций адвокатов в области адвокатских расследований?

Вы, очевидно, имеете в виду сбор доказательств и расследования, которые ведут адвокаты в странах англосаксонского права. Здесь необходимо детально изучить, как этот институт вписывается в наше процессуальное право. Но идею считаю интересной. Кроме того, уже сейчас следует усилить статус адвокатского запроса. Мы надеемся, что само адвокатское сообщество подскажет нам, как это правильно сделать.

Сколько времени может занять реформа?

Конкретная программа реформы пока в стадии разработки. Сейчас мы находимся в настолько запущенной стадии с исторической точки зрения, что необходимы не хирургические, а нейрохирургические движения. Для нас качество, плавность и мягкость преобразований приоритетны над скоростью. Окончательная стадия реализации — это в лучшем случае несколько лет. Мы обсуждаем реформу и с Федеральной палатой адвокатов, и с российскими, и с иностранными консультантами. И все наши дальнейшие шаги будем сверять с мнением профессионального сообщества.

Б И З Н Е С - А В И А Ц И Я

9 – 2010



РЕГУЛИРОВАНИЕ

ИНТЕРВЬЮ



СЛУЖЕБНЫЙ ТРАНСПОРТ

Каждый второй покупатель самолетов Cirrus в мире использует его в бизнес-целях



ОБГОН ПОВЕРХУ

Малые самолеты стоят дороже автомобилей представительского класса, но преодолевают расстояния раз в пять быстрее

СВОБОДНЫЙ ПОЛЕТ В НОЯБРЕ 2010 ГОДА РОССИЯ ГОТОВИТСЯ ОТКРЫТЬ НЕБО ДЛЯ ЧАСТНОЙ АВИАЦИИ: ПИЛОТАМ НЕ НАДО БУДЕТ ПОЛУЧАТЬ ОТ ВЛАСТЕЙ РАЗРЕШЕНИЯ НА ВЫПОЛНЕНИЕ КАЖДОГО ПОЛЕТА. ВРЯД ЛИ ЭТО РЕШИТ ИЗВЕЧНУЮ ПРОБЛЕМУ ТРАНСПОРТНЫХ ПРОБОК, НО ДОЛЕТЕТЬ ИЗ ОДНОГО ГОРОДА В ДРУГОЙ СТАНЕТ НАМНОГО ПРОЩЕ.

Текст: Дмитрий Крюков Фото: Cirrus

Находясь в Лос-Анджелесе, генеральный директор компании Cirrus Russia **Денис Горбылев** должен был попасть на встречу в другом районе города. Его коллега выехал туда на машине, а Горбылев использовал самолет. Хотя он вылетел на полчаса позже, на место коллеги прибыли одновременно. В США, где насчитывается около 200 тыс. малых

самолетов, они давно превратились из предмета роскоши в продвинутый аналог автомобиля. В России число аналогичных самолетов пока не превышает 10 тыс. О том, чтобы облететь, например, московские пробки, можно только мечтать. Если на территории Лос-Анджелеса расположены сразу несколько аэродромов, то в Москве все они

вынесены за черту города. Зато частная авиация уже успешно применяется для полетов между российскими городами. Вскоре делать это станет легче.

С 1 ноября 2010 года Федеральное агентство воздушного транспорта (ФАВТ) Минтранса РФ собирается ввести новые правила пользования

воздушным пространством. Государственная и частная авиация начнет выполнять полеты не в разрешительном, а в уведомительном порядке. Это значит, что за час до вылета пилоту точно будет лишь уведомить наземные службы о своем намерении. Сейчас он обязан подать заявку в Росавиацию и сутки ждать разрешение на взлет. Бывает, ожидание затягивается на срок до трех дней.

Это не страшно, если цель пилота — полетать в свое удовольствие. Но для все большего числа россиян авиация общего назначения превращается из хобби в эффективный рабочий инструмент. К слову, половина покупателей Cirrus в мире — бизнесмены, использующие самолеты для деловых поездок. «Эти люди ценят время, — говорит Денис Горбылев. — Преимущество своего самолета в том и заключается, что, если человеку надо вылететь из Москвы в Петербург в среду, он сделает это в среду. А если он захочет потом проследовать в Мурманск, то ему не придется дожидаться подходящего рейса».

Для России, у которой удельная протяженность автомобильных и железнодорожных дорог уступает развитым странам в 10–30 раз, вопрос открытого неба особенно актуален.

ПРЕМЬЕРСКИЙ НАКАЗ

До сих пор авиаторы по-разному форсировали получение разрешений. У некоторых авiakлубов хорошие отношения с властями, соответственно, их заявки рассматриваются быстрее. Иногда авiakлубы вообще подают заявки за своих членов заранее на все направления, куда те могут захотеть полететь. Новый порядок призван изменить эту избыточную практику.

«Тот факт, что добропорядочные пользователи воздушных судов получают долгожданную свободу, достоин самых лучших эпитетов, — уверен руководитель аналитической службы „Авиапорт“ **Олег Пантелеев**. — Правда, эйфория от открытия неба может омрачиться тем, что останется много других нерешенных проблем».

Изначально небо над Центральным федеральным округом должно было открыться в тестовом режиме 1 апреля 2010 года. Однако эксперимент продлился буквально пару недель в первую очередь из-за несовершенства правовой базы. Проект затормозил лично премьер-министр России **Владимир Путин**. «У нас народ простой и очень

решительный. Как только разрешение получают, все будут летать на метле и на кастрюле, и с этим ничего нельзя будет поделать», — объяснил Путин свое решение. Однако он же дал распоряжение Минтрансу до ноября этого года разработать правила, которые смогут обеспечить безопасность полетов.

Речь идет, в частности, о приведении российских законов в области авиации общего назначения к международным стандартам, о ликвидации устаревших норм и пробелов, которые сейчас дают повод для двояких толкований. По словам заместителя руководителя ФАВТ **Александра Ведерникова**, серьезные изменения коснутся не только текста правил, но и оценки неэффективного использования воздушного пространства. Наказание за умышленное нарушение правил будет более суровым.

Основной аргумент противников нововведений заключается как раз в том, что с открытием неба резко снизится безопасность полетов. По новым правилам воздушное пространство будет разделено на несколько уровней (скорее всего, их будет три). Частные пилоты смогут беспрепятственно летать на малых высотах, до 300–400 метров, а вотчиной коммерческих авиакомпаний останется все, что выше. Но ведь даже у самой земли существуют запретные зоны, например над крупными аэропортами, военными и административными объектами.

«Радары могут не засечь небольшие самолеты, идущие на низкой высоте. С одной стороны, это хорошо, потому что диспетчеры не будут отвлекаться на них без нужды. Но есть риск, что какой-нибудь самолет внезапно появится в запретной зоне», — рассуждает Олег Пантелеев. Впрочем, научились же справляться с подобными рисками в развитых странах.

КОНЕЦ ПАРТИЗАНСТВА

Вскоре после событий 11 сентября 2001 года Федеральная авиационная администрация США (FAA) сделала сенсационное заявление: за десять лет, с 1992-го по 2002 год, запрет на полеты над Белым домом в Вашингтоне нарушался по меньшей мере 94 раза. Большинство пилотов-нарушителей отделялись письменными предупреждениями или штрафами, меньшими, чем за неправильную парковку автомобиля. Лишь один человек был оштрафован на \$1 тыс.

Теракты вынудили американцев ужесточить режим полетов. Пилоты и пассажиры стали проходить более детальную проверку в аэропортах, диспетчерская служба — работать тщательнее, а зоны над объектами государственной важности — патрулироваться военной авиацией. Однако небо осталось по-прежнему открытым. При нынешнем уровне мобильности населения США иначе и быть не могло.

Тем более современные самолеты оснащены надежным оборудованием, способным уберечь добросовестного пилота от нарушения правил. Например, электроника на самолетах американской компании Cirrus Aviation позволяет даже пилотам-любителям выполнять сложные перелеты в условиях ограниченной видимости.

В просторной кабине, напоминающей салон автомобиля представительского класса (она рассчитана на четырех человек, включая пилота), установлены два экрана. На одном из них отображается реальный ландшафт, на другом — вид земли сверху. Система Perspective, более продвинутая версия навигатора G1000, обозначает маршруты множеством розовых треугольников — пилоту Cirrus нужно просто следовать указателям. В случае опасной близости земли рельеф окрасится из приятного зеленого цвета в желтый, а если пилот не примет необходимые меры — в красный. Достаточно нажать синюю аварийную кнопку на панели управления, и самолет перейдет в режим автопилота. Он скорректирует курс и поведет самолет ровно и прямо.

В конечном счете открытое небо сулит гораздо больше выгод, чем угроз. Тем более запреты отнюдь не гарантируют безопасность полетов. Напротив, сегодня в России процветает так называемая партизанская авиация. Многие люди летают вообще без лицензий и разрешений, на свой страх и риск, подобно водителям без прав.

Введение уведомительного порядка, скорее всего, положит конец этой порочной практике. Вдобавок в будущем Росавиация намерена создать единую электронную базу с информацией обо всех частных самолетах, пилотах и их допуске к полетам. В июле прошлого года на упрощенный порядок совершения полетов перешла Украина. Помимо России в ближайшее время это готовится сделать коммунистический Китай. Таким образом, в мире практически не останется стран, где, прежде чем подняться в небо, частный пилот должен испрашивать разрешение.

**ЛИЧНЫЙ ОПЫТ**

Научившись управлять самолетами Cirrus, теперь Денис Горбылев предлагает их другим российским бизнесменам

«ЧТОБЫ КОНТРОЛИРОВАТЬ БИЗНЕС, ПРИХОДИТСЯ ЧАСТО ПУТЕШЕСТВОВАТЬ»

**АВТОДИЛЕР «АРМАНД ГРУПП» СТАЛ ТОРГОВАТЬ САМОЛЕТАМИ CIRRUS.
ГЕНДИРЕКТОР CIRRUS RUSSIA ДЕНИС ГОРБЫЛЕВ РАССКАЗАЛ, ПОЧЕМУ
БИЗНЕСМЕНЫ ВСЕ ЧАЩЕ МЕНЯЮТ МАШИНЫ НА САМОЛЕТЫ.**

Текст: Дмитрий Крюков Фото: Дмитрий Духанин

**Компания Cirrus Russia появилась как раз накануне кризиса.
Тогда рынок авиации общего назначения рос на 30–40% в год.
Теперь пришлось скорректировать планы?**

Мы оцениваем потенциал российского рынка минимум в 250 самолетов в год. Из них мы собираемся продавать до 50%. Россию сравнивают с Бразилией по уровню развития экономики, а в Бразилии Cirrus реализует именно столько.

Что касается кризиса, то на Cirrus Russia он практически не сказался. Мы ведь никуда не спешили. На «Арманд» приходилось около 40% российских продаж Peugeot. Это хороший, устойчивый бизнес, поэтому топ-менеджмент

компании задумался о новых направлениях деятельности, и частные самолеты показались крайне перспективной темой. Мы остановили выбор на американской компании Cirrus Aviation, которая занимает 51% мирового рынка одномоторных четырехместных самолетов, и в 2008 году стали ее эксклюзивным дистрибутором в России. В октябре 2009 года мы получили сертификаты на самолеты типа SR-20 и SR-22. Несколько самолетов Cirrus уже зарегистрированы в российском реестре, летают в России и проходили здесь техническое обслуживание. В течение следующих двух-трех лет мы планируем построить дилерскую сеть. На заявленные объемы продаж выйдем лет через семь-восемь.

Кто ваши потенциальные клиенты?

В первую очередь предприниматели, у которых несколько бизнес-объектов (магазинов, представительств, заводов), расположенных в разных городах в радиусе 1–2 тыс. км от Москвы или другого регионального центра. Чтобы контролировать бизнес, многим из них приходится часто путешествовать. Например, один наш потенциальный клиент два раза в неделю ездит в Рязань за 400 км от Москвы. Сейчас он пошел в летную школу и выбирает самолет с хорошими техническими характеристиками. Другой владеет бизнесом по всему Поволжью. Когда я спросил, сколько времени он тратит на дорогу, то узнал, что на поездку от одного города до другого у него уходит восемь-десять часов. Даже на комфортабельной машине это утомительное путешествие. Тем более с учетом наших дорог с одной полосой в каждую сторону. Когда впереди идет фура, особенно много не выжмешь. На самолетах SR-20 и SR-22 расстояние можно преодолеть значительно быстрее. Также мы принимаем стопроцентно возвращаемые депозиты на новый реактивный SF-50 Jet. Его поставки должны начаться в 2012 году. Но уже сейчас в мире его заказали более 500 клиентов. SF-50 Jet — самый быстрый самолет Cirrus, способный развивать скорость до 555 км/ч.

Лайнеры регулярных авиакомпаний летают еще быстрее.

Да, но, допустим, штаб-квартира вашей компании находится в Самаре, а бизнес расположен в Казани и Тамбове. Приходится лететь через Москву, поскольку прямого авиасообщения между этими городами нет. Они не самые посещаемые, поэтому не факт, что стыковка между рейсами будет удачной. Возможно, вам придется сутки провести в Москве в ожидании самолета. Итого, чтобы облететь все города, надо от недели до полутора. Со своим самолетом вы можете летать по своему графику когда и куда угодно.

Это при условии, что есть аэродромы. Но инфраструктура для авиации общего назначения приказала долго жить.

Еще недавно я бы с вами согласился. Люди реально возили с собой топливо в канистрах, потому что заправиться было негде (самолеты Cirrus работают на бензине 100LL. — **СФ**). Но в последние годы ситуация стала исправляться. Власти Москвы открыли аэропорт в Иваново. Появилось много частных инвесторов. Как правило, они создают аэродромы на базе заброшенных взлетно-посадочных полос для кукурузников, которые раньше орошали поля. Коровники по соседству переоборудуются в кафе. Строятся гостиницы, заправки, ангары для хранения самолетов. Сейчас в Московской области около 50 аэродромов малой авиации. Масса новых появляется вокруг Самары и других крупных городов.

Когда, по-вашему, частная авиация станет в России столь же массовым явлением, как на Западе?

Вопрос, конечно, не пары лет. Это огромный и перспективный рынок. В России большие расстояния и не очень развитая сеть дорог — иногда их вообще нет. Раньше авиация общего назначения существовала разве что на уровне хобби. Пилоты, в основном выходцы из ДОСААФ, уходили в свободные зоны воздушного пространства и начинали там пилотироваться. Это значило, что ты летчик. В Америке и во всем мире совершенно другое понимание. Там малая авиация предназначена для того, чтобы долететь по маршруту из точки А в точку Б. Постепенно мы тоже к этому приходим.

Новые правила пользования воздушным пространством, которые должны вступить в силу с 1 ноября 2010 года, являются частью этого процесса?

Совершенно верно. Пилоту будет достаточно уведомить власти о своем намерении за час до вылета. Сейчас нужно подавать заявку за сутки и ждать разрешения.

Не угрожает ли новая практика безопасности полетов?

Уверен, что нет — при условии, что будет создана адекватная правовая база для оценки действий пилотов. Ведь самолет — не только удобство, но и большая ответственность.

Очевидно, что возрастет нагрузка и на диспетчеров. Готовы ли они к этому?

Если я правильно разработал маршрут, который не пересекает другие типы воздушного пространства, то во время полета могу вообще ни разу не вступить в разговор с диспетчером — только на взлете и посадке. Я сам спокойно пролетал в специальной зоне над международным аэропортом Лос-Анджелеса, предварительно сообщив по радио свой курс, скорость и высоту, а огромные лайнеры садились далеко внизу подо мной.

Бизнесмен за штурвалом самолета — это исключение или правило?

Так же, как и в случае с вождением автомобиля. Кто-то хочет получить лицензию и летать сам, кто-то покупает самолет и нанимает пилота. Пилотов можно найти, в частности, у тех же авиакомпаний. Расценки в среднем составляют 5 тыс. руб. за летный час. Но, признаюсь, пока дефицит людей, умеющих управлять самолетами, тормозит развитие отрасли даже больше, чем уровень инфраструктуры и нынешние правила регулирования воздушного пространства. В США на 350 млн населения приходится около 650 тыс. пилотов. У нас частных пилотов гораздо меньше, может быть, тысяча. Даже «Аэрофлот» с учетом увеличения парка самолетов и убыли летного состава сейчас нуждается примерно в 200 специалистах.

Вы что-нибудь предпринимаете для решения проблемы?

Мы получили одобрение Минтранса на создание авиационно-учебного центра (АУЦ). Проект будет в форме государственно-частного партнерства. Мы возьмем на себя курс начальной подготовки пилотов, которые станут обучаться американскими специалистами на самолетах Cirrus. Часть пилотов останется в частной авиации, а часть пройдет дополнительное обучение для допуска к коммерческим полетам и станет работать в «Аэрофлоте».

Сколько времени требуется на обучение частного пилота?

Через две недели интенсивных занятий мой товарищ, налетав 25 часов, совершил сольный вылет, без инструктора. 40–60 часов налета необходимо для допуска к экзамену FAA и получения лицензии с рейтингом VFR (право визуального полета). Для пилотирования в условиях ограниченной видимости необходим рейтинг IFR (право инструментального полета). Для этого надо налетать еще около 40 часов.

Когда человек решает купить самолет, немаловажным является вопрос цены. Сколько стоят самолеты Cirrus?

Стоимость SR-20 в США составляет от \$279,9 тыс., SR-22 — от \$385,5 тыс., SF-50 — \$1,7 млн. В России надо дополнительно оплатить доставку самолета (перелет осуществляется нашими пилотами по маршруту США—Канада—Гренландия—Исландия—континентальная Европа) плюс таможенные расходы. В среднем самолет эксплуатируется около 100 часов в год. Стоимость его технического обслуживания в России при таком режиме составит \$6–10 тыс. в год. Это реальная альтернатива автомобилю. Дороже, но гораздо быстрее.

ОБРАЗОВАНИЕ

www.mesi.ru

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА

совместно с Российской ассоциацией маркетинга
и Нидерландским институтом маркетинга

МЭСИ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ, СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИ

Профессиональная сертификация маркетологов

- NIMA-A: для начинающих маркетологов
- NIMA-B: для опытных маркетологов со стажем работы более 2 лет

Продолжительность обучения — **5 месяцев**
Форма обучения — **вечерняя**

По окончании
выдаются дипломы
организаций-учредителей

м. «Спортивная»,
м. «Киевская»,
Б. Саввинский пер., д. 14
тел. 442-7198
e-mail: im@mesi.ru

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)» Лицензия №1929 от 13.07.2009г. Свидетельство о госаккредитации №2133 от 17.07.2009г.

на правах рекламы

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

ООО «Юридический экспресс»

legal-express.ru

Корпоративные споры (о праве на доли (акции),
о признании недействительными решений органов управления,
учредительных документов и сделок юридического лица,
о выплате действительной стоимости долей,
о выкупе акций и пр.)

Корпоративные решения (экспертиза и подготовка
корпоративных документов юридического лица, сопровождение
сделок с долями (акциями), слияния и поглощения и пр.)

Судебно-арбитражная практика
(недвижимость, взыскание долгов, строительный подряд и пр.)

+ 7 (495) 728-82-99

ФИНАНСЫ

Лайм
кредит

• ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ПОМОЩЬ
В ПОЛУЧЕНИИ
КРЕДИТОВ.

• ОПЛАТА ПО ФАКТУ.

(495) 410-63-65
www.limecredit.ru

ИД «Коммерсантъ»
предлагает вам разместить
рекламу в рубрике Classified
в журнале «Секрет фирмы».

Стоимость объявления —
от 3000 руб. (без учета НДС).

По вопросам размещения
рекламы звоните Марии
Битулевой по телефону:
(8 499) 943 91 25
bituleva@kommersant.ru

Коммерсантъ

ОБРАЗОВАНИЕ

www.mesi.ru

МЭСИ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ, СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИ

Второе высшее образование

Проводится набор по специальностям:

- Антикризисное управление
- Бухгалтерский учет, анализ и аудит
- Маркетинг
- Менеджмент организации
- Финансы и кредит
- Юриспруденция

Форма обучения: очно-заочная (вечерняя).

Занятия 3-4 раза в неделю.

Начало занятий 1 октября 2010 г.**Занятия проходят по адресу:**

м. Славянский бульвар, Киевская, ул. Нежинская, д. 7
Курсирует корпоративный транспорт

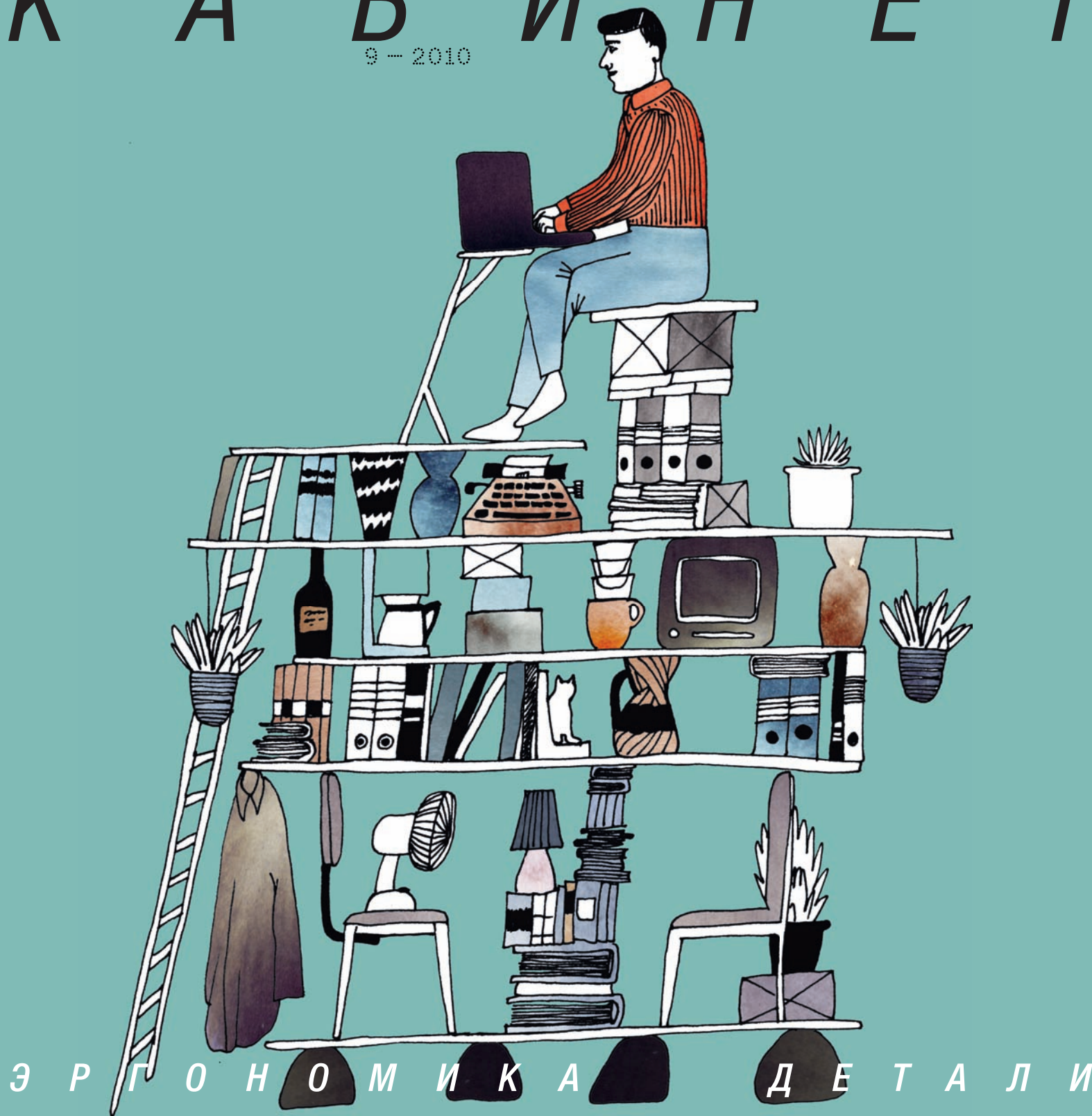
Приемная комиссия
Москва,
ул. Нежинская д.7
Тел. (495) 442-71-55,
442-63-33
vv@mesi.ru

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)» Лицензия №1929 от 13.07.2009г. Свидетельство о госаккредитации №2133 от 17.07.2009г.

на правах рекламы

КАБИНЕТ

9 — 2010



ЭРГОНОМИКА ДЕТАЛИ

РУБЛЬ ЗА КОПЕЙКУ У РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ЕСТЬ ХОРОШАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ С НЕБОЛЬШИМИ ФИНАНСОВЫМИ ЗАТРАТАМИ ПОВЫСИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ СВОИХ СОТРУДНИКОВ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИХ ТРУДА. ДЛЯ ЭТОГО НУЖНО ЛИШЬ ГРАМОТНО ОРГАНИЗОВАТЬ РАБОЧИЕ МЕСТА. ОДНАКО ПОДОБНЫЙ МЕТОД ИСПОЛЬЗУЮТ ПОКА ДАЛЕКО НЕ ВСЕ БИЗНЕСМЕНЫ.

Текст: Полина Русяева

Полгода назад из дизайнерского агентства ушла сразу половина сотрудников. На вопрос «Почему?» все 14 человек ответили, что больше не могут по восемь-десять часов в день сидеть на табуретках. Дело в том, что учредители агентства стилизовали свой офис под русскую бревенчатую избу и решили, что деревянные табуретки — ее необходимый атрибут. В итоге табуретки в компании остались, а сотрудники — нет.

Если спросить любого специалиста по HR о том, как повысить лояльность сотрудников, все назовут, во-первых, финансовую мотивацию, во-вторых, командный дух в коллективе. Но в формуле лояльности есть не менее действенная составляющая. На своем рабочем месте люди проводят, по сути, не меньше времени, чем дома, и поэтому даже в офисе должны чувствовать себя комфортно. **Евгений Петров**, коммерческий директор производителя офисной мебели «Стробос», оценивает вклад комфорта на рабочем месте в укрепление лояльности сотрудников минимум в 15–20%. «Более того, многие люди, когда приходят на собеседование к потенциальному работодателю, осознанно или нет, но осматривают офис. И делают для себя соответствующие выводы», — уверяет Петров.

«Любые методы повышения лояльности работают только тогда, когда они понятны человеку и находятся в системе его ценностей», — объясняет **Борис Шахт**, генеральный директор компании Orgspace Consulting, специализирующейся на создании эффективных офисов. — Сотрудники всегда по достоинству оценят меры руководства по улучшению эргономики их рабочих мест, если будут понимать, как это влияет на их здоровье. Впоследствии сотрудник задумается, прежде чем уйти в компанию, возможно, с большей зарплатой, но «вредным» для него офисом».

ЦЕНА ЗДОРОВЬЯ

«Если спросить у человека, что такое, по его мнению, эргономичная столешница, то он наверняка скажет, что прямоугольная — это плохо, а фигурная — хорошо», — говорит Борис Шахт. На самом деле эргономичной является такая столешница, чья форма позволяет сидящему в правильной позе человеку комфортно положить локти на стол и тем самым разгрузить мышцы шейно-плечевого пояса. Но если правильный ответ на вопрос, который задает Шахт, знают немногие люди, то любой человек сам для себя

всегда может точно определить, комфортно ему или нет. «Если человек испытывает физический дискомфорт, находясь на своем рабочем месте, он будет стараться быстрее уйти из офиса или чаще ходить пить кофе, чтобы сменить надоевшую обстановку», — уверяет Борис Шахт.

Кроме того, поза человека во время работы напрямую влияет на его здоровье. Как рассказал корреспонденту **СФ** программист «Лаборатории Касперского», он проводит за компьютером восемь-десять часов в день, и ему хочется, чтобы это наносило минимальный вред его здоровью. Руководителей одной из крупнейших ИТ-компаний, видимо, этот вопрос тоже заботит, поскольку, по словам Петрова, «Лаборатория Касперского» является давним клиентом «Стробоса». Определить, проводите ли вы рабочее время в правильном эргономичном кресле, легко. Достаточно сесть в кресло и пять-семь раз покачаться вперед-назад. Если после ваших телодвижений рубашка вытянется из брюк или футболка начнет комкаться на поясице, это знак, что нужно менять кресло. По объяснениям специалистов, когда вы покачиваетесь на кресле, не должны пережиматься мышцы нижней части бедра.

Чтобы из-за неправильной позы человек не заработал себе сколиоз или другое заболевание позвоночника, рабочее место должно полностью настраиваться под физические параметры сотрудника — рост, вес, особенности фигуры. Например, конфигурация стула должна позволять правильно сидеть не только стройным, но и полным людям.

Во многих компаниях Европы и США менеджмент тщательно следит за правильной организацией рабочих мест, и уважающие себя фирмы имеют в штате профессионального эргономиста. Сотрудники, заключая контракт с работодателем, часто в своем договоре прописывают конкретную марку и модель кресла, на котором хотят работать. В России же не существует факультетов, выпускающих дипломированных специалистов по эргономике. Впрочем, у нашего собеседника из «Лаборатории Касперского» нет никаких претензий к своему столу и креслу.

СТРОГАЯ ИЕРАРХИЯ

Не менее важно, чтобы рабочее место сотрудника было правильно организовано. С одной стороны, стол не должен превращаться в ярмарку хлама, а с другой — на нем и в непосредственной близости от него должно

находиться все необходимое для работы. В лексиконе эргономистов есть такое понятие, как «время на доступ». Если все документы, папки, диски и даже канцелярские принадлежности находятся в специально отведенных для них местах, то сотрудник всегда знает, где и что у него лежит, и может быстро найти необходимое. В идеале поиск должен занимать не более 15 секунд. У Orgspace Consulting, к примеру, есть решение «Достать в одно движение»: чтобы взять необходимый документ, сотруднику, сидя в кресле, достаточно протянуть руку к навесному шкафчику или к тумбе под столом. Это спасает человека от потери времени и нервных клеток.

Работнику нужно обеспечить и приватность. Когда человек видит источник шума, он непременно на него реагирует. Например, если в поле зрения сотрудника, сидящего на своем рабочем месте, находится открытая дверь, то каждый проходящий по коридору коллега будет для него раздражителем. Человеческий мозг обрабатывает абсолютно всю информацию, поступающую извне. Согласно исследованиям ученых, погружение в любой процесс занимает у человека минимум 10–15 минут. Исходя из этой статистики, если сотрудник отвлекается хотя бы раз в 30 минут, то из восьмичасового рабочего дня примерно половина уходит только на концентрацию. Уберечь внимание работников от визуальных помех могут, например, перегородки вдоль стола. Главное, чтобы они были непрозрачными и выше уровня глаз.

То, как человек ощущает себя в процессе работы, напрямую влияет на его эффективность: когда комфортно, исполнять свои обязанности удастся быстрее и легче.

В ПЛЕНУ СТЕРЕОТИПОВ

Пару лет назад руководители одной крупной компании-дистрибутора в течение нескольких месяцев не могли решить проблему: в call-центре, сотрудники которого обзванивали потенциальных клиентов, во второй половине дня стабильно сокращалось число исходящих звонков. Административные меры руководства фирмы (назначение сотрудников-супервайзеров, установка камер и пр.) не помогли исправить ситуацию. Оказалось, что причина послеобеденной пассивности сотрудников — в высоком уровне стресса. Они работали за столами длиной не более 80 см, расположенными вплотную. Это нарушало границы их личного пространства, поэтому сотрудники быстро утомлялись и утрачивали работоспособность.

Грамотное обустройство одного рабочего места, по оценке Евгения Петрова, сопоставимо с месячной зарплатой специалиста среднего уровня. Почти треть затрат приходится на покупку кресла — от 400 евро. «Деньги небольшие, но этим вложением компания убивает двух зайцев сразу: завоевывает расположение сотрудников и повышает их производительность, что, в свою очередь, положительно сказывается на общей деятельности компании», — уверяет Борис Шахт.

Однако, несмотря на очевидную выгоду вложений в организацию удобного для сотрудников офиса, львиная доля российских бизнесменов по-прежнему расценивает обустройство рабочего места как статью расходов, нежели как окупаемые инвестиции.



Примите мебель на работу !

Умеет повышать производительность и лояльность
сотрудников и экономить площадь офиса



Системы офисной мебели Orgspace

тел.: +7(495) 780 4391

www.orgspace.ru

эффективный офис
orgspace

МАЛЕНЬКИЕ РАДОСТИ КОМПЬЮТЕР И ТЕЛЕФОН, ДОКУМЕНТЫ И БЛОКНОТЫ — ВСЕ ЭТО ЕЖЕДНЕВНО ИСПОЛЬЗУЕТ ЛЮБОЙ ОФИСНЫЙ СОТРУДНИК. БЫСТРЫЙ ДОСТУП К НЕОБХОДИМЫМ РАБОЧИМ МЕЛОЧАМ МОГУТ ОБЕСПЕЧИТЬ ОФИСНЫЕ АКСЕССУАРЫ.

Текст: Полина Русяева

Аксессуары на рабочем месте позволяют сотрудникам решать сразу несколько задач. С одной стороны, с их помощью можно высвободить функциональное пространство стола, разложить все необходимые документы и вещи в максимально удобном для себя порядке. С другой стороны, аксессуары могут выполнять чисто декоративную функцию. Наконец, они помогают наполнить свое рабочее место эмоциями.

К СЕБЕ ПОБЛИЖЕ

Специалисты рынка офисной мебели выделяют четыре группы аксессуаров, каждая из которых удовлетворяет различные потребности сотрудников. Первая, функциональная, группа предназначена для хранения документов и вещей. Это подвесные полки, тумбы, лотки для папок, органайзеры для канцелярских принадлежностей, подставки для дисков или мобильного телефона. Такая группа аксессуаров позволяет поместить большое число вещей прямо перед глазами человека.

Важно, чтобы сотрудник мог сам менять расположение аксессуаров на своем рабочем месте, исходя как из собственного ощущения комфорта (например, левша или правша), так и из рабочих процессов: вещи, часто необходимые в работе, поместить поближе к себе, а те, что требуются редко, аккуратно сложить в дальний ящик.

Существует отдельная группа аксессуаров, которые помогают визуализировать важную информацию. Многие сотрудники пишут себе напоминки на стикеры. Но есть и другие решения. Например, большие «подушки», к которым иголками можно прикреплять листы любого формата. Чаще всего такие аксессуары находятся напротив глаз работника.

НЕ ЗАПУТАТЬСЯ В СВЯЗЯХ

Чтобы сотрудник в процессе работы не задевал и не путался в проводах от собственного компьютера или другой техники, создана специальная группа аксессуаров — кабель-менеджмент.

Современные инструменты кабель-менеджмента (например, сдвижные столешницы или переворачивающиеся на 180° кабель-каналы) позволяют быстро присоединять и разъединять все электрические и коммуникационные подключения на рабочем месте.

Более того, продуманный кабель-менеджмент позволяет экономить время, когда нужно подключить мобильную технику, и может служить элементом дизайна. Кроме того, как утверждают специалисты, кабель-менеджмент уменьшает себестоимость технического обслуживания.

Чтобы сотруднику нравилось его рабочее место, необходим не только физический, но и эмоциональный комфорт. С помощью аксессуаров «для души» сотрудник может настроить свое рабочее пространство под личные интересы. Например, повесить фотографию любимой собаки или баскетбольное кольцо. Если позволяет место, можно прикрепить крючок для верхней одежды. Возможность срежиссировать свое рабочее место помогает сотруднику эмоционально отдыхать, даже находясь в офисе.

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

БОРИС ШАХТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ ORGSPACE CONSULTING

Как использовать не только площадь, но и объем офисного помещения? Как заставить сотрудников работать лучше независимо от их осознанного желания? Как повысить их лояльность, не повышая зарплаты? Как ни странно, но всего этого можно добиться с помощью аксессуаров, размещаемых над рабочим столом, на так называемом третьем уровне.

С помощью офисных аксессуаров все необходимые документы и предметы удобно помещаются на расстоянии движения руки в поле зрения сотрудника. Папки и документы — на полках и лотках, канцелярия — в специальных стаканах, информация, которая должна быть всегда перед глазами, — на магнитных досках или специальных подушках для визуализации. И все это можно легко закрепить на перегородках в удобных для сотрудника местах. В итоге хороший обзор и быстрый доступ ко всему, что нужно для работы.

С помощью аксессуаров можно также персонифицировать рабочее место. Превратить его из безликого места офисного клерка в по-настоящему личное пространство конкретного человека, отражающее его характер, настроение, увлечения.

Аксессуары позволяют человеку не только настроить пространство рабочего места в соответствии с личными предпочтениями, но и, например, разместить вокруг себя фотографии дорогих людей или предметы хобби. Такое рабочее место будет защищать своего хозяина от стрессов, поддерживать его эмоционально. А сотрудник будет любить свое рабочее место и, с большой вероятностью, свою работу.

Таким образом небольшие инвестиции в недорогие аксессуары сэкономят площадь офиса и повысят производительность и лояльность сотрудников. Другими словами, многократно окупятся. Глупо этого не сделать.

Р Ы Н О К И С С Л Е Д О В А Н И Й

9 — 2010



П О Р Т Р Е Т

К О М П А Н И И

**НА ПЕРСПЕКТИВУ**

Александр Волков рассчитывает привести в «Медиалогию» новых клиентов — первых лиц компаний и госорганов

НОВОСТИ ПОД МИКРОСКОПОМ КОМПАНИЯ «МЕДИАЛОГИЯ» УГАДАЛА ТРЕНД — ОНА СУМЕЛА СОЗДАТЬ ЭФФЕКТИВ- НЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ АНАЛИЗА МЕДИАПОЛЯ КАК РАЗ ТОГДА, КОГДА ПОТОК ИНФОРМАЦИИ МНОГОКРАТНО ВЫРОС.

Текст: Николай Гришин Фото: Юрий Мартянов

Генеральный директор «Медиалогии» **Александр Волков** вертит в руках новенький iPad. «Чем больше доступно информации, тем труднее найти именно то, что тебе нужно. Как с этим потоком справляться?» — философствует Александр с видом человека, который знает ответы на собственные вопросы.

В «Медиалогии» задумали невероятное — персонализировать поток информации из интернета и СМИ. На первых порах хотя бы для крупных чиновников и первых лиц компаний. На последнем Тверском форуме для госструктур и региональных администраций «Медиалогия» представила новые продукты — «Электронный

офис» и «Новостной терминал». «Суть в том, чтобы не тратить время на поиск информации, а сразу получить выжимку — то, что нужно конкретному человеку», — Александр разворачивает на iPad персональную ленту новостей. Что такое «Медиалогия»? По сути своей это онлайн-робот, разыскивающий и оценивающий



ВСЕ НА ВИДУ

Сотрудники обучают компьютерную программу распознавать смысл публикаций



НАГЛЯДНЫЙ ПОДХОД

Результаты исследований «Медиалогия» предоставляет в наглядном виде — графики, таблицы, диаграммы

информацию по открытым источникам. При первом знакомстве с технологией становится немного страшно. Ведь это робот-убийца. Как Skype когда-нибудь убьет телефонных операторов, так и этот робот может оставить без работы аналитиков и других людей, специализирующихся на поиске и обработке информации. «У крупных чиновников и бизнесменов, как правило, есть штат аналитиков, которые отслеживают информацию. Но машина делает это быстрее и стоит она меньше», — говорит Александр.

К примеру, «Электронный офис» позволяет выдать справочную информацию о человеке уже в тот момент, когда он звонит. Такая задача не под силу даже самому расторопному секретарю.

ОБЪЕКТИВНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Компания «Медиалогия» появилась как эксперимент сотрудников ИТ-холдинга IBS. Для

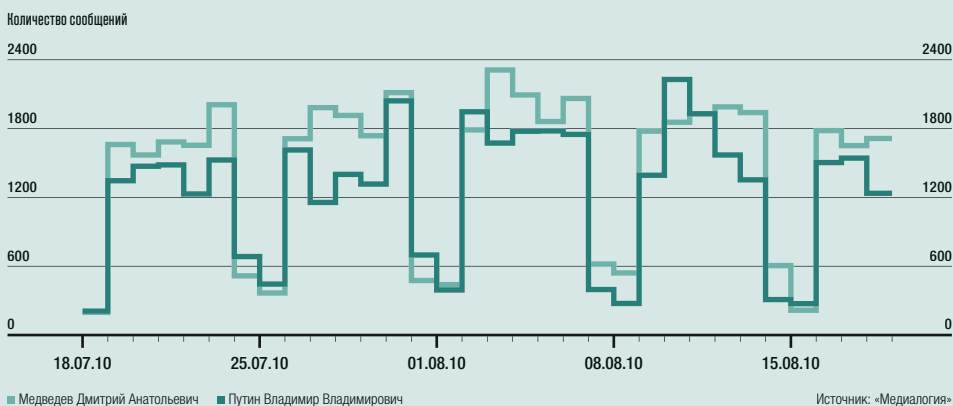
своей консалтинговой практики им потребовалась система поиска и анализа информации. Инструмент оказался настолько удачным, что вскоре его начали использовать не только внутри ИТ-холдинга, но и для сторонних клиентов. Так, в 2003 году появилась независимая компания «Медиалогия». Ее сотрудники сразу столкнулись с непростой задачей. Дело в том, что на рынке уже были компании и решения, которые специализировались на поиске информации в СМИ: с 1996 года в России работает архив информации из открытых источников «Интегрум», с 2000-го — интернет-библиотека русскоязычных СМИ Public.ru.

«Медиалогия» же сделала ставку не на объем информации, а на ее качественную обработку и аналитику. «Ключевое конкурентное преимущество „Медиалогии“ — тот факт, что это аналитическая система. Она позволяет не просто искать материалы, но предварительно их обрабатывает и рейтингует», — объясняет руководитель отдела аналитики и мониторинга коммуникационного агентства SPN Ogilvy

Олег Муковозов. — Это совершенно беспроблемно: технология избавляет от половины временных затрат на обработку информации». Помимо этого в компании решили сфокусироваться на СМИ, которые наиболее важны для формирования медиарепутации. База СМИ «Медиалогии» росла именно по этому принципу, на сегодняшний день количество источников составляет более 4,5 тыс. Еще одна особенность «Медиалогии» — объектная база, сейчас она насчитывает более 30 тыс. объектов. Объекты — это публичные персоны, компании, бренды и геопонятия. Главная проблема любого поиска информации в том, что даже самая совершенная компьютерная программа не понимает смысл слов, она воспринимает слова лишь как набор символов. Если символы совпадают, то компьютер выдает их как результат поиска. К примеру, если человек ищет информацию о розничной сети «Магнит», то компьютер вполне может решить, что его интересует информация о магнитном поле и т. п.

«Медиалогия» позволяет отслеживать частоту появления в СМИ различных персон

ДИНАМИКА УПОМИНАНИЙ В СМИ ПРЕЗИДЕНТА И ПРЕМЬЕР-МИНИСТРА



В «Медиалогии» робот воспринимает объект уже не как абстрактное понятие, а как вполне определенную компанию или человека, а значит, любые публикации о других объектах, даже если их написание совпадает, отсекаются. Пропадает информационный шум. То есть выбор объекта «президент РФ **Дмитрий Медведев**» автоматически отсекает всех остальных Дмитриев Медведевых и бывших президентов РФ.

Это здорово упрощает работу людей, анализирующих СМИ,— пиарщиков, маркетологов, аналитиков, специалистов по рекламе. Вот, к примеру, стандартная задача для аналитика — подготовить обзор какого-нибудь рынка. Для этого нужно определить, какие на нем основные игроки (количество публикаций о каждом), кто ключевые спикеры и ньюсмейкеры, каковы самые злободневные темы. На выполнение этой задачи с помощью обычной поисковой машины — «Яндекс» или Google — может уйти несколько дней. «Медиалогия» позволяет решить вопрос за несколько минут — нужно просто выбрать интересующую отрасль, а машина сама уже выдаст результаты, кто из ее участников чаще всего появляется в СМИ. «У нас работает отраслевая экспертиза, которая позволяет более точно оценивать медиарепутацию компаний с учетом отраслевой специфики», — объясняет Александр Волков.

ОЦИФРОВАННЫЕ ЭМОЦИИ

На самом деле количественные оценки полной картины не дают: чтобы оценить влияние публикации на репутацию компании, просто подсчитать количество упоминаний этого объекта явно недостаточно. Во-первых, разные медиа имеют разный «вес»: статья в «Коммерсанте» или «Ведомостях» и любой региональной газете несопоставимы. Во-вторых, внутри самих СМИ существует четкая градация инфоповодов, которая в печатных медиа зависит от месторасположения материала, а на ТВ и радио — от времени трансляции. Наконец, в самой заметке объект может быть главным героем или второстепенным. Чтобы упорядочить эту систему и упростить ее анализ, «Медиалогия» создала индекс информационного благоприятствования (ИИБ) — показатель качественной оценки упоминаемости объектов в СМИ. «Этот комплексный показатель дает представление о качественном присутствии объекта в СМИ с учетом влияния источника, заметности сообщений, яркости и характера упоминания объекта», — говорит Александр Волков. Более того, «Медиалогия» делает то, за что никто больше на этом рынке не берется: автоматически ранжирует материалы на негативные и позитивные. Это самая сложная часть работы — об объективности таких оценок на рынке много спорят. «Чтобы дать оценку



ИНЕССА ПОКРОВСКАЯ,
РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ
КОМПАНИИ ABBYY

— Для ABBYY очень важно получать обратную связь в виде мнений участников рынка, пользователей, клиентов. Мы хотим понимать, чем живут другие компании, разрабатывающие похожие продукты, узнавать, где в мире появились новые перспективные технологии. Эту информацию мы отслеживаем в том числе с помощью медиа, внимательно изучая публикации на интересные нам темы.

При выборе подрядчика у нас были следующие требования: максимальный охват источников, оперативный доступ к сообщениям в СМИ в удобное для нас время, возможность самостоятельно получать из системы мониторинга нужную информацию для анализа эффективности проведенных информационных кампаний. «Медиалогия» позволяет это делать.

К примеру, однажды нам потребовалось выяснить историю взаимоотношений нашей компании с одним из популярных изданий. Компания ABBYY работает на рынке уже 20 лет, и ей посвящено немало публикаций в различных СМИ. Хранить на бумажных носителях такой объем информации затруднительно, к тому же найти нужные данные в таком архиве было бы очень непросто. С помощью системы «Медиалогия» мы смогли получить перечень и всю информацию по заданным параметрам за несколько лет всего за одну минуту.

Программа оценивает эмоциональный тон публикаций

BRITISH PETROLEUM В СМИ ПОСЛЕ АВАРИИ В МЕКСИКАНСКОМ ЗАЛИВЕ*



** количество сообщений

Источник: «Медиалогия»

событию, нужно исходить из точки зрения сторон,— считает Олег Муковозов.— Справа стоит лампа или слева, зависит от того, кто на нее смотрит».

Любой индекс — это всегда упрощение и обобщение. Оценить влияние СМИ математическими методами еще можно, а вот оцифровать оценку эмоционального окраса материала куда сложнее.

Как это работает? Система ищет ключевые слова. Если рядом с именем персоны в заметке написано слово «вор» или «банкрот», а рядом с названием компании «падает», «снижается», «теряет», то вероятность того, что заметка негативная, достаточно велика. Вторая техника — аналогии. Дело в том, что сотрудники «Медиалогии» в ручном режиме оценивали тысячи заметок. Компьютер сравнивает материал с накопленной таким образом базой и делает вывод об эмоциональном фоне заметки. «Наша разработка сочетает возможности современных информационных технологий и человеческого интеллекта»,— уверяет Александр Волков.

«На большом массиве данных такой подход может сработать: он позволяет разглядеть тренды. Если с отдельной заметкой вероятность ошибки достаточно велика, то общий тон нескольких сотен публикаций вполне можно определить»,— говорит Муковозов.

ОДНИМ КЛИКОМ

Стратегию упрощения и адаптации «Медиалогия» реализует и в интерфейсе программы. Ее не нужно предварительно устанавливать на компьютер. Для работы необходим лишь доступ в интернет и интернет-браузер. Все аналитические результаты выдаются в виде графиков, диаграмм и таблиц. Система прозрачна и полностью «кликабельна», то есть при необходимости можно добраться из любого графика или таблицы до первоисточников одним кликом.

Самое интересное, что робот, созданный «Медиалогией», не статичен, он живет и развивается: информация из СМИ обрабатывается в режиме реального времени — ежедневно более 50 тыс. сообщений. Вручную сделать это, конечно, невозможно — процесс обработки информации автоматизирован на 99%.

Оперативность системы позволяет, скажем, быстро отследить появление негативной информации о компании в СМИ и предупредить ее распространение.

«Проходит, например, размещение облигаций или мы погашаем евробонды. И мне нужно в онлайн-режиме отслеживать, что происходит по этому поводу в СМИ,— рассказывает руководитель управления по связям с общественностью и рекламе банка «Петрокоммерц» **Елена Преображенская**.— Данные стекаются из разных источников — информация как бы везде и нигде. «Медиалогия» позволяет оперативно найти первоисточник, конкретное издание и журналиста и начать работать уже с ним».

Начальник отдела по связям с общественностью «Ингосстраха» **Владимир Клейменов** отслеживает с помощью «Медиалогии» отношения компании с конкретными региональными и федеральными СМИ: «Система дает картинку, где медиаприсутствие компании ослаблено. Например, если мы видим, что в этом месяце «Коммерсантъ» про «Ингосстрах» ничего не написал, хотя деятельность наших конкурентов освещалась, значит, мы где-то не дорабатываем».



ОЛЬГА БРУКОВСКАЯ,
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ MAIL.RU

— Любая крупная компания, тем более работающая на динамичном интернет-рынке, анализирует публикации в СМИ по нескольким параметрам, среди которых есть количественные и качественные. Например, общее число публикаций о компании, типы изданий, соотношение позитивных и негативных упоминаний, какие темы наиболее интересны СМИ, как часто цитируют экспертов компании и т. д. Мы анализируем публикации, касающиеся не только компании в целом, но и по отдельным проектам. «Медиалогией» мы пользуемся уже несколько лет. На сегодня это наиболее функциональная система мониторинга и анализа СМИ на российском рынке. Разумеется, мы внимательно следим за появлением на рынке новых инструментов и развитием конкурирующих решений. Для такой компании, как Mail.ru, у которой десятки проектов с разными целевыми аудиториями, непросто создать универсальный инструмент оценки и анализа СМИ. Тем не менее «Медиалогия» постоянно расширяет функционал и базы данных

ТОП-20 ПЕРСОН ПО КАЧЕСТВЕННОМУ ПОКАЗАТЕЛЮ

Персона	Место в рейтинге	Перемещение в рейтинге по сравнению с предыдущим равным периодом	ИИБ*
Дмитрий Медведев	1	0	100 037,18
Владимир Путин	2	0	76 980,40
Виктор Янукович	3	2	15 369,54
Барак Обама	4	-1	14 886,69
Сергей Шойгу	5	113	12 070,11
Рамзан Кадыров	6	240	8 595,41
Патриарх Московский и всея Руси Кирилл	7	65	6 847,33
Рустэм Хамитов	8	26	6 685,70
Виктор Зубков	9	12	6 525,10
Игорь Сечин	10	1	6 501,78
Алексей Кудрин	11	-1	6 399,41
Геннадий Онищенко	12	11	6 238,53
Уго Чавес	13	156	5 457,47
Роберт Дадли	14	342	5 093,06
Рашид Нургалиев	15	26	4 793,51
Николай Азаров	16	-4	4 773,83
Юрий Лужков	17	0	4 761,86
Дик Адвокат	18	141	4 458,41
Сулейман Керимов	19	70	4 359,64
Борис Громов	20	433	4 356,58

*индекс информационного благоприятствования; отражает не только количественное, но и качественное присутствие персоны в информационном поле; зависит от влияния СМИ, заметности сообщения, яркости упоминания объекта, цитирования, конфликтности, характера упоминания в СМИ и других параметров

Источник: «Медиалогия»; период исследования — 15 июля—15 августа 2010 г.

ТОП-10 ГУБЕРНАТОРОВ, ИМЕНА КОТОРЫХ УПОМИНАЛИСЬ В КОНТЕКСТЕ «МОДЕРНИЗАЦИЯ»

Место в рейтинге	Губернатор	Регион	ИИБ
1	Юревич Михаил Валериевич	Челябинская область	616,45
2	Ипатов Павел Леонидович	Саратовская область	469,81
3	Матвиенко Валентина Ивановна	Санкт-Петербург	443,83
4	Шанцев Валерий Павлович	Нижегородская область	352,72
5	Комарова Наталья Владимировна	Ханты-Мансийский АО	273,81
6	Карлин Александр Богданович	Алтайский край	269,29
7	Белых Никита Юрьевич	Кировская область	193,27
8	Артаков Владимир Владимирович	Самарская область	187,61
9	Кузнецов Лев Владимирович	Красноярский край	182,45
10	Кресс Виктор Мельхиорович	Томская область	148,45

Региональные власти могут оценить свою позицию в федеральных масс-медиа

Источник: «Медиалогия»; период исследования — январь—июль 2010 г.

САМЫЕ ЦИТИРУЕМЫЕ СМИ В ИЮЛЕ 2010 ГОДА

Топ-10 самых цитируемых ТВ-каналов

Место в рейтинге	Перемещение в рейтинге по сравнению с июнем	СМИ	Индекс цитирования
1	0	Россия 24	832,28
2	+3	НТВ	392,37
3	-1	Первый канал	347,18
4	0	EuroNews	300,68
5	+2	Russia Today	289,04
6	-3	ТВ Центр	213,91
7	-1	Россия 1	150,25
8	0	Рен ТВ	93,08
9	0	Россия К	67,54
10	0	РБК ТВ	24,69

Чтобы понять «вес» различных СМИ, «Медиалогия» составляет рейтинги самых популярных и цитируемых масс-медиа

Топ-10 самых цитируемых газет

Место в рейтинге	Перемещение в рейтинге по сравнению с июнем	СМИ	Индекс цитирования
1	0	Коммерсантъ	5 393,88
2	0	Ведомости	4 504,72
3	0	Российская газета	1 579,98
4	0	Комсомольская правда	1 186,09
5	+1	Московский комсомолец	981,44
6	-1	Независимая газета	823,75
7	0	РБК daily	813,31
8	+1	Время новостей	628,87
9	-1	Новая газета	481,38
10	0	Известия	381,83

Источник: «Медиалогия»



ОЛЕГ МУКОВОЗОВ,
РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА
АНАЛИТИКИ И МОНИТОРИНГА
КОММУНИКАЦИОННОГО АГЕНТ-
СТВА SPN OGILVY

— Сейчас я работаю с одним сложным клиентом из фармацевтической отрасли. Его не интересуют традиционные отчеты, кто, о ком и в каком количестве на его рынке что-то написал. Ему интересно отследить и понять, как меняется на рынке повестка дня, какие тренды формируются.

Запрос нетривиальный, но мы придумали, как его решить с помощью «Медиалогии». Необходимо найти индикаторы, по которым можно отслеживать тренды. Такими индикаторами стали отраслевые объекты — ключевые персоны и компании на фармацевтическом рынке.

Правда, вскоре выяснилось, что бывают статьи, в которых нет ни одного объекта, но при этом в них содержится важная для отрасли информация. К примеру, глава «Роснано» **Анатолий Чубайс** недавно заявил, что госхолдинг решил вложиться в выпуск лекарств. Ни Чубайс, ни «Роснано» не относятся к объектам из фармацевтической отрасли, а значит, отследить такой инфоповод можно только вручную. Сейчас вместе с «Медиалогией» пытаемся найти инструмент, чтобы эту проблему решить.

«До „Медиалогии“ единственным мерилom оценки качества работы PR-специалиста зачистую было только количество упоминаний компании в СМИ, — рассказывает Елена Преображенская. — Благодаря ИИБ появился новый способ оценки. Ты можешь взять, например, топ-30 банков и увидеть, как изменилось положение твоей компании на этой карте».

Сейчас в «Медиалогии» начинают работать с новой аудиторией — первыми лицами компаний и госструктур. Разработанные в компании технологии позволяют упорядочить и анализировать не только внешние источники, но и внутренние. К примеру, новое решение «Электронный офис» — это продвинутый планировщик задач, который рассматривает поток информации (письма, звонки, встречи) и помогает выделить самое важное и нужное. Дополняет его «Новостной терминал» — робот создает персональное информанство, которое генерирует поток новостей. Рынок этот новый, малоосвоенный и перспективный, уверены в «Медиалогии».

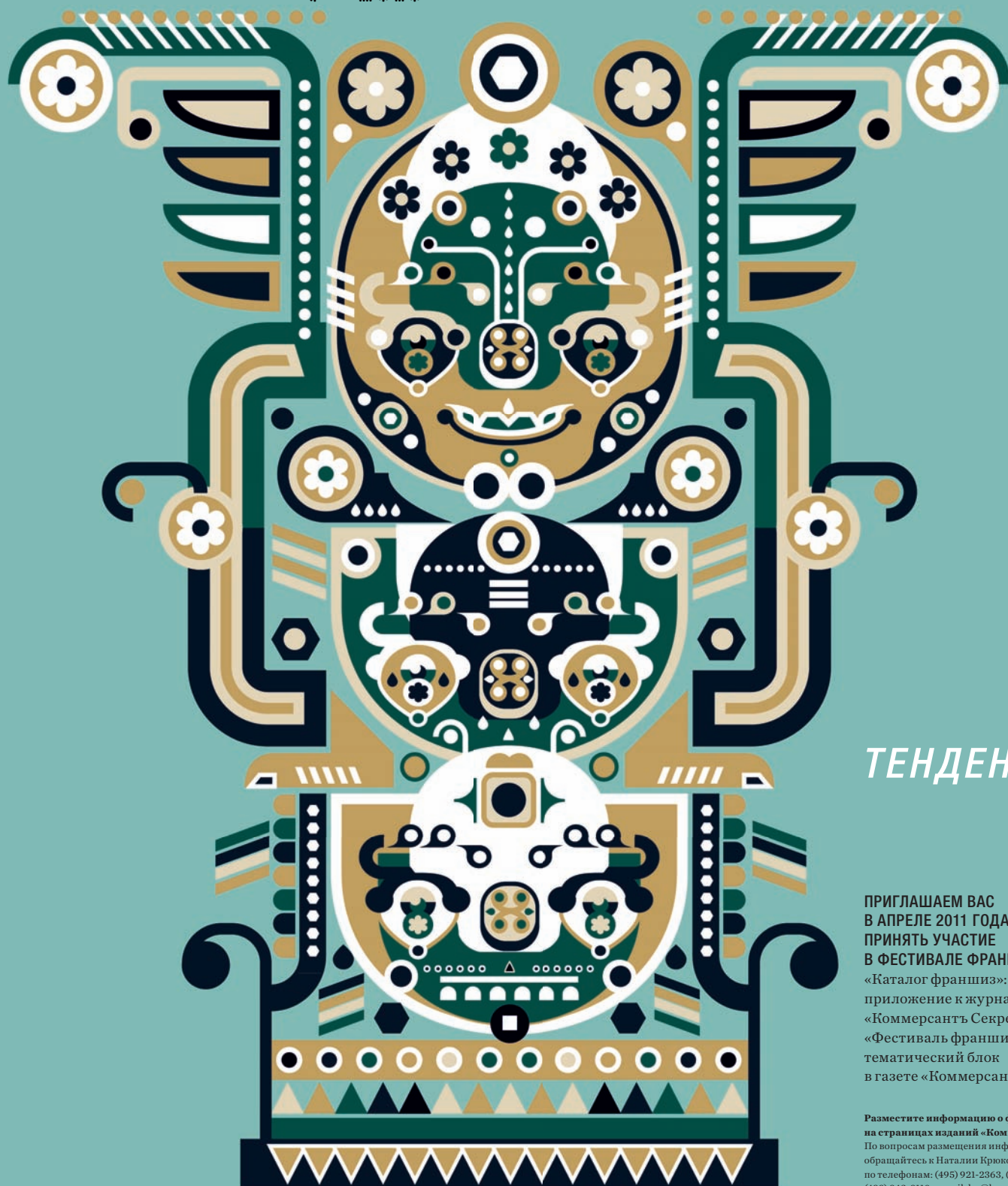
УГАДАЛИ ТРЕНД

Пользователи «Медиалогии» сегодня — пресс-службы компаний и госорганов, маркетинговые и коммуникационные агентства. С помощью ИИБ и других качественных показателей маркетингологи и PR-специалисты определяют, какие

информационные поводы в каких СМИ создают наиболее эффективный имидж компании или бренда. Система хорошо известна в различных отраслях — это банки, ТЭК, СМИ, ИТ, телеком, страховые компании, недвижимость, авиа, авто, алкоголь, ритейл, электроника, активно ее используют госорганы.

КАТАЛОГ ФРАНШИЗ

9 — 2010



ТЕНДЕНЦИИ

ПРИГЛАШАЕМ ВАС
В АПРЕЛЕ 2011 ГОДА
ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ
В ФЕСТИВАЛЕ ФРАНШИЗ
«Каталог франшиз»:
приложение к журналу
«Коммерсантъ Секрет фирмы»
«Фестиваль франшиз»:
тематический блок
в газете «Коммерсантъ»

Разместите информацию о франшизе
на страницах изданий «Коммерсантъ»
По вопросам размещения информации
обращайтесь к Натальи Крюковой
по телефонам: (495) 921-2363, (499) 943-9108,
(499) 943-9110; e-mail: kn@kommersant.ru

Живучий и предсказуемый

Текст: Владислав Дорофеев

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ФРАНШИЗЫ ОЖИВИЛСЯ — ИЗ КРИЗИСА ОН ВЫХОДИТ ОКРЕПШИМ. ФРАНЧАЙЗИНГ В РОССИИ СПОСОБСТВОВАЛ СОЗДАНИЮ РАБОЧИХ МЕСТ В КРИЗИСНЫЙ И ПОСТКРИЗИСНЫЙ ПЕРИОДЫ И ОБЕСПЕЧИВАЛ ЛЮДЯМ, НЕ ИМЕЮЩИМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА, НЕБОЛЬШОЙ, НО СТАБИЛЬНЫЙ ДОХОД. НО ГЛАВНОЕ, ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ РЫНОК ФРАНШИЗЫ ПОКАЗАЛ, ЧТО ИМЕЕТ ХОРОШИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ.

Более года назад, то есть в разгар кризиса, **СФ** начал мониторинг российского рынка франшизы. Результаты наблюдений обнадеживают.

Во-первых, в кризис часть людей, потерявших работу, решились на покупку франшизы, рассматривая этот вариант как наиболее предсказуемый в плане создания бизнеса. В этот период наблюдался особый спрос на недорогие франшизы до 1 млн руб. По словам **Александра Майлера**, президента Российской ассоциации развития франчайзинга (РАРФ), «в условиях кризиса происходило значительное высвобождение активных работников предприятий, связанное с сокращением персонала или прекращением деятельности компаний. Как следствие, ситуация с привлечением в малый бизнес активных людей без предпринимательского опыта становится особенно актуальной. Франчайзинг является эффективным методом решения этой задачи».

Во-вторых, кризис подтвердил, что главной характеристикой франчайзингового бизнеса в России, как, впрочем, и во всем мире, является его надежность. Даже по осторожным оценкам, новые франчайзинговые компании в России выживают в шесть-восемь раз чаще, чем обычные. В-третьих, российский франчайзинг имеет практически безграничные перспективы развития как с отраслевой, так и с географической точки зрения. Несмотря на то что около 80% франшиз на отечественном рынке предлагаются франчайзерами Москвы, Подмоскovie и Санкт-Петербурга, активизировался франчайзинг в Нижнем Новгороде, Челябинске, Перми, Екатеринбурге, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, других городах-миллионниках.

— Данные по насыщенности разных регионов франшизными предприятиями отсутствуют,— рассказывает Александр Майлер.— Но когда мы говорим о том, что рынок далек от насыщения, мы как раз и подразумеваем в основном региональные рынки. В целом понятно, что разные регионы готовы к развитию франчайзинга в различной степени. Готовность зависит от многих факторов, основными из которых являются общая ситуация с малым и средним бизнесом в регионе, степень информационной подготовленности предпринимателей и чиновников в сфере франчайзинга. Последний фактор, как правило, оставляет желать лучшего в большинстве регионов. На мой взгляд, нельзя назвать наиболее востребованные франшизы, так как все франшизы являются востребованными. Это подтверждает устойчивую тенденцию роста российского рынка франчайзинга, наблюдавшуюся в течение длительного периода, фактически с момента появления франчайзинга в России.

Проблема в том, считает Майлер, что понятие «франчайзинг» в России до некоторой степени размыто:

— Есть регистрация договоров коммерческой концессии, к которой по известной причине (волокита с регистрацией, приводящая к потере времени, а в конечном счете и денег) прибегают далеко не все предприниматели. По разным оценкам, франшиз в России от 300 до 900. Многие компании называют себя франшизными только потому, что просто планируют заняться франчайзингом или слово иностранное понравилось. Таким образом, на мой взгляд, количество франшиз в России не превышает 500.

Распределение франшиз по видам деятельности стабильно во всем мире, и наша страна не является исключением. Первое место устойчиво занимает торговля (45%), затем предприятия питания (22%), бытовое обслуживание (11%) и т. д. Одна из главных проблем финансово-экономического кризиса — снижение платежеспособности как компаний, так и населения. В связи с этим спрос на разные виды франшиз в последнее время меняется. В кризисный и посткризисный периоды наиболее востребованными видами франшиз являются, по словам Александра Майлера, те, что развиваются в сегменте экономического класса: недорогие предприятия общественного питания, торговые точки, предлагающие товары по сниженным ценам, и прочие.

— С другой стороны, в условиях кризиса при анализе возможных инвестиций на первый план вместо высокой рентабельности бизнеса выходят показатели его надежности. И здесь франчайзинг, конечно же, вне конкуренции, поскольку в этой сфере действует только успешный бизнес, доказавший на практике свою жизнеспособность,— считает президент РАРФ.

Благодаря кризису перспективы франчайзинга стали еще более привлекательны, тем более что сетевой бизнес в форме франчайзинга доказал во всем мире, а теперь и в России свою эффективность. Именно в странах с большим количеством регионов франчайзинг с его системой развития, основанной на так называемых мастерских франшизах, имеет неплохой потенциал роста. Об этом, в частности, свидетельствует осенний всплеск предложений для потенциальных российских франчайзи.

УСЛУГИ

**ТОНУС-КЛУБ®**

ООО «ТОНУС-КЛУБ»

ТОНУС-КЛУБ® – первая и крупнейшая в России сеть спортивно-оздоровительных велнес-центров для женщин, предлагающих качественные услуги в среднеценовом сегменте, на небольших площадях (70-250 кв.м). По итогам 2009 года **ТОНУС-КЛУБ®** стал победителем международной премии в индустрии красоты и здоровья «Грация», в номинации «Бренд года». С 2008 года **ТОНУС-КЛУБ®** – член Российской ассоциации франчайзинга.

Сеть **ТОНУС-КЛУБ®** стремительно развивается: только за 2009 год число клубов сети выросло вдвое, в 2010 году сеть насчитывает уже более 50 клубов, клубы работают в 8 часовых поясах – от Калининграда до Южно-Сахалинска. Ожидается открытие первых велнес-центров сети в Белоруссии, Украине и Казахстане. При этом происходит не только географическое расширение сети, одновременно улучшается и совершенствуется система работы с клиентами и партнерами, оттачиваются все рабочие процессы, расширяется взаимодействие со средствами массовой информации.

О высокой привлекательности франшизы **ТОНУС-КЛУБ®** для инвестиций свидетельствует число повторных открытий: каждый четвертый франчайзи **ТОНУС-КЛУБ®** развивает сеть в своем регионе – открывает второй и последующие клубы.

Объем инвестиций _____ От 2,5 до 5 млн руб. (закупка оборудования, ремонт помещения, реклама)

Роялти взнос _____ Паушальный взнос – 350 тыс. руб.
и другие платежи _____ Роялти – 170 руб./кв. м

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возвращения вложений – от 4 до 24 месяцев

Общие требования _____ Стремление заниматься высокорентабельным общественно полезным бизнесом. Желание пройти обучающие курсы по открытию, управлению и развитию собственного бизнеса в формате ТОНУС-КЛУБ®. Готовность следовать единым стандартам и технологиям сети. Опыт управленческой работы или ведения собственного бизнеса

География работы _____ Россия, Украина, Белоруссия, Казахстан

Количество собственных предприятий _____ 2 собственных, 54 франчайзинговых предприятия

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2002

Год запуска программы франчайзинга _____ 2005

Контакты _____ Тел.: (812) 610-0588, 610-0586
Факс: (812) 610-0588
E-mail: otkroy@tonusclub.ru
www.tonusclub.ru

ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ



БАСКИН РОББИНС

ЗАО «БРПИ»

Успешная концепция готового бизнеса, всесторонне опробованная компанией на основе многолетнего опыта работы на рынке, самая крупная франшизная сеть кафе-мороженое

Объем инвестиций _____ Инвестиции для открытия кафе «Баскин Роббинс» могут составить от \$50 до \$100 000

Роялти взнос и другие платежи _____ Размер франшизного взноса \$15 000

Срок возврата инвестиций _____ Окупаемость проекта от 9 месяцев до 1,5 лет

Общие требования _____ Желание иметь собственный бизнес, платежеспособность, соблюдение партнерских обязательств, строгое выполнение стандартов компании

География работы _____ США, Россия

Количество собственных предприятий _____ 9 собственных, 136 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия, страны СНГ и Балтии

Год основания _____ 1945

Год запуска

программы

франчайзинга _____ 1948

Контакты _____ Отдел франчайзинга

Тел.: (495) 967 3701/967 3700

www.baskinrobbins.ru

office@brpi.ru

ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ



COFFEESHOP COMPANY

ООО «КОФЕ СЭТ»

Основатель бренда Coffeeshop Company – компания Schaerf, которая более 50 лет производит профессиональное оборудование для приготовления кофе и более 15 лет обжаривает по собственной технологии кофейную смесь, составленную из 23 лучших в мире сортов 100% арабики.

Первая кофейня Coffeeshop Company была открыта в 1999 году в Вене, Австрия. Сегодня Coffeeshop Company – известный европейский бренд, насчитывающий более 200 кофеен по всему миру. Основатели бренда делают ставку на современную концепцию, совместившую классические венские традиции и динамику городского кафе. В России первые кофейни Coffeeshop Company были открыты в 2008 году. В настоящее время успешно работают 17 кофеен в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Архангельске и Москве.

Coffeeshop Company ценят за качественный кофе, профессиональное оборудование, выверенные технологии, подобранный ассортимент, продуманный дизайн, профессионально обученный персонал. Мастер-франшиза на территорию Российской Федерации принадлежит ООО «КОФЕ СЭТ».

Компания продолжает активное развитие и привлекает в свою команду партнеров по франчайзингу.

Всю информацию можно узнать на сайте: www.coffeeshopcompany.ru

Объем инвестиций _____ Средние инвестиции в одну кофейню 200 000 €

Роялти взнос _____

и другие платежи _____ Паушальный взнос 22 500 €

Роялти 6%

Срок возврата _____

инвестиций _____ Срок возврата инвестиций 2 года

Общие требования _____ Наличие собственного или арендуемого помещения. Финансовая состоятельность. Желание развивать культуру потребления качественного кофе и строить успешный бизнес

География работы _____ Россия

Количество _____

собственных _____

предприятий _____ 14 собственных/ 4 по франчайзингу

Страна _____ Австрия

Год основания _____ 1999

Год запуска _____

программы _____

франчайзинга _____ В России с 2008 г.

Контакты _____ Виталий Зуйков, директор по франчайзингу

Тел.: 8 (812) 332-0582

Моб. тел.: +7 (911) 261-1170

E-mail: zviti@setcrp.ru

www.coffeeshopcompany.ru



HOME IN VIENNA

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ УСЛУГИ



Открытие (брокер))

ОАО «Брокерский дом «ОТКРЫТИЕ»

ОАО «Брокерский дом «ОТКРЫТИЕ» – это одна из крупнейших брокерских компаний России. Для продажи через сеть партнеров компания предлагает следующие продукты и услуги: брокерское обслуживание и интернет-трейдинг на российских и зарубежных биржах, индивидуальное доверительное управление, паевые инвестиционные фонды, обучение и консультирование

Объем инвестиций _____ Минимальный размер инвестиций (аренда, обустройство и оформление офиса, зарплата сотрудников, первоначальные затраты на рекламу) составляет 2,5-3 млн руб.

Роялти, вступительный взнос и другие платежи _____ Отсутствуют дополнительные вложения
Срок возврата инвестиций _____ От 8 до 24 месяцев

Общие требования _____

- Наличие помещения, соответствующего корпоративным стандартам компании, в собственности или в аренде на срок не менее чем 1 год
- Наличие ресурсов для финансирования рекламной кампании в регионе присутствия
- Выполнение установленных планов продаж продуктов и услуг компании

География работы _____ Россия

Количество собственных предприятий _____ 27 собственных представительств и филиалов в регионах РФ, 62 компании, работающие по программе партнерства

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1995

Год запуска программы франчайзинга _____ 2007

Контакты _____ Управление регионального развития

ОАО «Брокерский дом «ОТКРЫТИЕ»

Дмитрий Фирсов

Тел.: (495) 777-5656

E-mail: partner@open.ru

www.open-broker.ru

ДОСУГ

БЭБИ-КЛУБ

ООО «БЭБИ-КЛУБ»



Бэби-клуб – это федеральная сеть центров бережного развития интеллекта детей от 8 мес. до 6 лет

Объем инвестиций _____ От 1,2 до 1,6 млн руб.
 Роялти взнос _____
 и другие платежи _____ Взнос 500 тыс. руб., 5% роялти, 2% федеральный маркетинг
 Срок возврата инвестиций _____ Целевой срок возврата инвестиций – 2-3 года
 Общие требования _____ Любовь к детям и желание много работать. Открытое мышление, готовность учиться. Инициативность, ответственность. Ориентированность на самые высокие результаты
 География работы _____ Россия
 Количество собственных предприятий _____ 11 собственных, 31 франчайзинговое предприятие
 Страна _____ Россия
 Год основания _____ 2000
 Год запуска программы франчайзинга _____ 2009
 Контакты _____ Женья Белонощенко, основатель и душа компании
 Тел.: (495) 790-5070
 E-mail: welcome@baby-club.ru
 www.baby-club.ru



МЕДИЦИНА

ЛАБОРАТОРИЯ ГЕМОТЕСТ

ООО «ЛАБОРАТОРИЯ ГЕМОТЕСТ»



ООО «Лаборатория Гемотест» – это известный бренд современной медицинской лаборатории с широким спектром оказываемых услуг, диагностическое оборудование которой позволяет проводить более 700 видов исследований

Объем инвестиций _____ от 1 800 000 руб.
 Роялти взнос _____
 и другие платежи _____ Паушальный взнос – 70 000 руб. Роялти – 2%
 Срок возврата инвестиций _____ 12–18 месяцев
 Общие требования _____ Намерение сотрудничать долговременно. Готовность поддерживать корпоративную культуру. Наличие подходящего для лабораторного офиса помещения в собственности или долгосрочной аренде
 География работы _____ Россия
 Количество собственных предприятий _____ 8 собственных, 11 франчайзинговых предприятий
 Страна _____ Россия
 Год основания _____ 2002
 Год запуска программы франчайзинга _____ 2010
 Контакты _____ Оксана Михайловна Бруевич
 Тел.: +7 (985) 646 3308
 gemotest@bk.ru
 www.gemotest.ru



МЕДИЦИНА

ЛЕЧУ

ООО «МЕДИКАЛ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»



ЛЕЧУ – сеть медицинских центров, предоставляющих квалифицированную помощь разных специалистов базовых врачебных специальностей: терапевта, гинеколога, врача УЗИ и ЭКГ-диагностики, что позволяет обследовать пациента по всем основным медицинским направлениям и поставить диагноз в кратчайший срок

Объем инвестиций _____ \$150 тыс.: ремонт, закупка оборудования, лицензии, регистрация договоров, изготовление рекламных носителей

Роялти взнос и другие платежи _____ Размер паушального взноса, необходимого для присоединения к сети, составляет \$7 тыс., роялти 7%

Срок возврата инвестиций _____ До 2,5 лет

Общие требования _____ Наличие помещения, соответствующего определенным требованиям, в собственности или в аренде на срок не менее чем действие договора о коммерческой концессии, а также достаточное финансирование для открытия медицинского офиса

География работы _____ Россия, Белоруссия, Украина

Количество собственных предприятий _____ 20 собственных, 17 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2006

Год запуска программы франчайзинга _____ 2009

Контакты _____ Надежда Чулок
Тел.: (495) 642-6263, 8 (909) 967-0020
E-mail: Franchising@invitro.ru
http://lechy.ru

Реклама

МЕДИЦИНА

ИНВИТРО

ООО «НЕЗАВИСИМАЯ ЛАБОРАТОРИЯ ИНВИТРО»



Предоставляем исключительное право пользования брендом, передаем комплекс исключительных прав и комплекс обязательных услуг

Объем инвестиций _____ Общий размер инвестиций, необходимых для открытия Медицинского офиса в сети ИНВИТРО – 3 млн руб. Объем инвестиций зависит от площади и состояния занимаемого помещения, количества оказываемых услуг и проч.

Роялти взнос и другие платежи _____ Размер паушального взноса, необходимого для присоединения к сети, составляет 12 тыс. евро в Москве и 196 000 руб. в др. городах. Роялти – 28 000 руб. с 4-го мес. в Москве, по истечении 2 лет в др. городах

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возвращения вложений не превышает трех лет
Общие требования _____ Для того чтобы стать партнером Независимой лаборатории ИНВИТРО – главное – желание работать в медицинском бизнесе, наличие необходимого количества денежных средств, активная жизненная позиция, приветствуется опыт предпринимательской деятельности и, конечно, готовность соблюдать наши стандарты и принципы ведения бизнеса

География работы _____ Россия, Украина, Белоруссия

Количество собственных предприятий _____ 80 собственных, 129 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1995

Год запуска программы франчайзинга _____ 2005

Контакты _____ Ульяна Градова, Ольга Овсянникова
Тел.: 363-0-363,
8-800-200-36-30
E-mail: Franchising@invitro.ru
www.invitro.ru

Реклама

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



Телеведущая Аврора в платье от PERSONAGE

PERSONAGE

МАГАЗИНЫ ДИЗАЙНЕРСКОЙ ОДЕЖДЫ PERSONAGE

Формула успеха франшизы PERSONAGE — магазин дизайнерской женской одежды с одним из лучших соотношением «цена-качество». Компания PERSONAGE предлагает взаимовыгодное сотрудничество, которое обеспечивает партнеру постоянный доход за счет растущего интереса к марке и формирования постоянного круга клиенток. Это один из немногих российских брендов, чью одежду действительно носят знаменитости.

Почему стоит выбрать именно PERSONAGE? Это привлекательная розничная цена, высокая торговая наценка, комплексная профессиональная поддержка для успешного ведения бизнеса (в т.ч. реклама на федеральном уровне, обучение персонала).

Открывая магазин PERSONAGE, Вы присоединяетесь к торговой сети и приобретаете интересный и прибыльный бизнес

Объем инвестиций _____ Требуемые инвестиции для открытия магазина — от 2 200 000 руб. (включая товар)

Роялти взнос _____ Паушальный платеж и роялти не взимаются

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возвращения инвестиций 12-18 мес.

Общие требования _____ Помещение: отдельно стоящий магазин на одной из центральных улиц города или торговый центр с концептуальными магазинами и высокой проходимостью.

Общая площадь: 50 – 100 кв. м

География работы _____ Россия, страны СНГ

Количество собственных предприятий _____ 6 собственных, 10 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2003

Год запуска программы франчайзинга _____ 2006

Контакты _____ Жанна Валинская

Тел.: (495) 780-4323

E-mail: janna@personage.su

Карина Бабкина,

E-mail: karina@personage.su

www.personage.su

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



АНГЛИЙСКИЙ БРЕНД ОБУВИ И АКСЕССУАРОВ MASCOTTE

ООО «Москот-шуз»

MASCOTTE — известный английский бренд обуви и аксессуаров, работающий в перспективном формате smart fashion. Компания обладает собственными производственными базами в различных странах мира и ежегодно принимает участие в профессиональных международных выставках как в России, так и за ее пределами

Объем инвестиций	Минимальный размер инвестиций для открытия салона (ремонт магазина, оснащение оборудованием, заказ продукции на сезон) составляет 7,5 млн руб.
Роялти взнос и другие платежи	Размер паушального взноса, необходимого для присоединения к сети, составляет 75 тыс. руб.
Срок возврата инвестиций	9–18 месяцев
Общие требования	Потенциальный франчайзи должен иметь документы на ведение предпринимательской деятельности, обладать торговой площадью от 80 кв.м до 150 кв.м. Ему необходимо участвовать в заказах обуви на сезоны и своевременно производить оплату
География работы	Россия, Украина, Польша, Белоруссия
Количество собственных предприятий	Более 40 собственных, более 50 франчайзинговых предприятий
Страна	Россия
Год основания	1995
Год запуска программы франчайзинга	2005
Контакты	Владимир Васильевич Курач

Тел.: (495) 981-0078, доб. 172

Факс: (495) 981-0078

E-mail: kyrach@mascotte.ru

Моб. тел.: 8 (926) 207-1541

www.mascotte.ru

mascotte
ОБУВЬ И АКСЕССУАРЫ

ОБУВЬ С БРИТАНСКИМ АКЦЕНТОМ

СЕКРЕТЫ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

MASCOTTE – известный английский бренд обуви и аксессуаров, работающий в перспективном формате smart fashion. Уже более 15 лет в основе международного бизнеса компании лежит стремление оперативно представлять на модном рынке широкий ассортимент продукции, соответствующей стандартам высокого европейского качества и последним тенденциям моды. В 2000 году бренд MASCOTTE вышел на российский рынок, открыв представительство в Москве. Завоевание сердец российских потребителей началось в 2000 году, когда московский шоу-рум открыл свои двери для оптовых клиентов, обеспечивших присутствие бренда практически во всех ключевых мультибрендовых сетях сегмента. Последующее динамичное развитие бизнеса, говорящее о безусловной актуальности торговой марки для России, обусловило скорое появление собственной концептуальной розницы. Компания обладает собственными производственными базами в различных странах мира – Китае, Словакии, Польше, Испании, Португалии и, конечно, Италии.

Сегодня MASCOTTE – это стильные и яркие коллекции обуви и аксессуаров для мужчин и женщин, внимательно следящих за модой. В каждой коллекции MASCOTTE порядка 1200 артикулов обуви и около 500 наименований аксессуаров. На сегодняшний день розничная сеть MASCOTTE насчитывает более 80 торговых объектов.

В 2009 году бренд MASCOTTE был отмечен национальной премией в области франчайзинга «Золотой Бренд».

Специалисты компании готовы рассматривать заявки от новых партнеров в неохваченных сетью MASCOTTE городах России, Казахстана и других странах.

При оформлении торгового зала используются современные методики визуального мерчандайзинга. Для постоянных покупателей MASCOTTE действует специальная программа лояльности, в основе которой лежит система накопительных дисконтных карт.

Работает единая горячая линия MASCOTTE, операторы которой круглосуточно готовы ответить на любой вопрос покупателя о компании. Продвижение бренда MASCOTTE на территории России осуществляется на федеральном уровне, посредством партнерства с такими известными изданиями, как Cosmopolitan, Cosmopolitan SHOPPING, Glamour, GRAZIA, Men's Health, Elle, Marie Claire, Sex&City, Gloria, Story, Hello!, OK!, StarHIT и другими. MASCOTTE активно взаимодействует с профессиональными отраслевыми журналами, на страницах которых освещаются различные вопросы бизнеса, продвижения продукта и технологий производства.

ПРЕИМУЩЕСТВА ФРАНШИЗЫ КОМПАНИИ MASCOTTE

Сотрудничая с MASCOTTE, Вы получаете все преимущества работы с известным, хорошо зарекомендовавшим и обладающим потенциалом развития в России брендом.

Предоставляемая поддержка:

технологии работы, программа для автоматизации учета деятельности компании, дизайн-проект, федеральная рекламная поддержка, мерчандайзинг, обучение персонала, рекламные материалы, форма для персонала, единая система лояльности покупателей.



РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

MONCASA GOURMET

ООО «МОНКАСА»



Магазины «Moncasa gourmet» –
розничная продажа продуктов питания
и вин из Испании плюс тапас-бар

Объем инвестиций _____ От 300 тыс. руб. до 1 млн 500 тыс. руб.
Роялти взнос _____
и другие платежи _____ Совместное финансирование проекта для 3-5 франчайзи,
паушальный взнос 1000 руб., роялти 0%

Срок возврата
инвестиций _____ От 12 до 16 мес.

Общие требования _____ Наша компания приглашает предприимчивых и энергичных людей,
обладающих основами экономических знаний, готовых не только
управлять процессом, но и не стесняющихся стоять за прилавком,
для открытия своего бизнеса

География работы _____ Россия, центральные регионы,
города-миллионники, Москва

Количество
собственных
предприятий _____ 2 франчайзинговых предприятия

Страна _____ Россия

Год основания _____ Компания создана в 1995 г., направление деликатесы в 2005 г.

Год запуска
программы
франчайзинга _____ 2008

Контакты _____ Начальник отдела франчайзинга Екатерина Засядько
Контактные телефоны:
Офис: +7 (495) 735-3333, доб. 119
E-mail: tft@moncasa.ru
www.moncasa.ru



РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

БЕЛЬПОСТЕЛЬ

ООО «АВАНГАРД ЭКСПО»



«Бельпостель» – первая и единственная в России торговая марка,
поставляющая потребителям постельные принадлежности и аксессуары для
спальни и ванной комнаты европейского качества по доступным ценам

Объем инвестиций _____ От 1 000 000 руб.

Роялти взнос _____
и другие платежи _____ Вступительный взнос 300 000 руб.
Торговое оборудование от 150 000 руб.
Роялти НЕТ

Срок возврата
инвестиций _____ Расчетный срок окупаемости от 9 до 13 мес.

Общие требования _____ Потенциальный франчайзи может купить франшизу, если у него
будет помещение от 45 до 80 кв.м и начальный капитал от
1 000 000 руб.

География работы _____ Россия и страны СНГ, города с населением от 150 тыс. человек

Количество
собственных
предприятий _____ 78 собственных, 70 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2003

Год запуска
программы
франчайзинга _____ 2004

Контакты _____ Юлия Олеговна Новоселова
Тел.: +7 (495) 775-2525
Тел. моб.: 8 (926) 211-2258
E-mail: Y.Novoselova@belpostel.com
www.belpostel.com



РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

АРОМАТНЫЙ МИР

ООО «АРОМА МАРКЕТ»



Ароматный мир — крупнейшая в стране специализированная сеть винных супермаркетов. Входит в число «Супербрендов» российского потребительского рынка (по данным независимых исследований). Исчерпывающий ассортимент напитков со всех уголков земного шара, стильный дизайн, индивидуальное обслуживание покупателей — залог успеха наших магазинов. В современном мире вино прочно стало элементом стиля жизни, что обеспечивает данному бизнесу стабильность и устойчивое развитие.

Объем инвестиций _____ от 3,0 млн руб.

Роялти взнос _____

и другие платежи _____ Минимальный взнос — 325 000 руб., роялти — 10 000 руб./мес.

Срок возврата _____

инвестиций _____ Целевой срок 1,5–2 года

Общие требования _____ Желателен опыт работы в сфере розничной торговли, навыки управления закупками и персоналом, наличие торгового помещения не менее 80 кв.м в центральной части города, нацеленность на построение долгосрочного бизнеса

География работы _____ Россия

Количество _____

собственных _____

предприятий _____ 106 собственных, 24 франчайзинговых предприятия

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1998

Год запуска _____

программы _____

франчайзинга _____ 2001

Контакты _____ Владимир Бычков

Тел.: (495) 777-5195

E-mail: fran@aroma.ru

www.amwine.ru



РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

ПЕРЕКРЕСТОК/ПЯТЕРОЧКА

ЗАО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ПЕРЕКРЕСТОК»



Предоставляем исключительное право пользования брендом, передаем комплекс исключительных прав и комплекс обязательных услуг, технологии, осуществляем товарные поставки.

Объем инвестиций _____ Перекресток: 15–60 млн руб.

Пятерочка: 6–14 млн руб.

Роялти взнос _____

и другие платежи _____ Перекресток: паушальный взнос 2 млн руб., роялти 1,5%,

Пятерочка: паушальный взнос 1 млн руб., роялти 1,0 %

Срок возврата _____

инвестиций _____ Около 1,5 лет

Общие требования _____

- наличие помещений
- наличие финансовых ресурсов
- безупречная деловая репутация и кредитная история
- готовность следовать и соблюдать условия договора коммерческой концессии

География работы _____ Москва и обл., Санкт-Петербург и обл., Свердловская обл., Пермский край, Челябинская обл., Нижегородская обл., Республика Татарстан, Республика Башкортостан, Воронежская обл., Липецкая обл., Ростовская обл.

Количество _____

собственных _____

предприятий _____ 1514 собственных, 610 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1994

Год запуска _____

программы _____

франчайзинга _____ 2000

Контакты _____ Сергей Ильинский, начальник отдела продаж

www.x5.ru, www.perekrestok.ru

www.e5.ru, www.x5-express.ru

Тел.: (495) 662-8888, (495) 789-9595, (812) 331-2480

spb-franchise.office@x5.ru



РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



SAMSONITE

ООО «САМСОНАЙТ»

Корпорация SAMSONITE была основана в 1910 году и является мировым лидером в производстве предметов багажа и аксессуаров для путешествий. Сегодня Samsonite предлагает покупателям широкий ассортимент современных коллекций более чем в 120 странах мира. К 2010 году в розничной сети Samsonite – более 600 собственных фирменных салонов, а также более 300 магазинов, работающих по франшизе по всему миру.

В России Samsonite Corporation представлена с 2007 года дочерней компанией ООО «Самсонайт», которая владеет 14 фирменными салонами в Москве и Санкт-Петербурге, а также развивает франчайзинговую сеть в региональных центрах.

Компания Samsonite предлагает уникальную возможность сотрудничества на условиях франшизы

Объем инвестиций _____ Открытие магазина (ремонт, торговое оборудование, аппаратура и пр.) – 50 000 €, закупка товара – 40 000 € (в зависимости от площади магазина)

Роялти взнос

и другие платежи _____ Роялти – 0 €

Паушальный взнос – 5 000 €

Общие требования _____ Маркетинговый взнос на открытие магазина – от 1 500 до 2 000 €
Наличие у потенциального партнера собственной или арендованной торговой площади (40 – 100 м²), соответствующей техническим требованиям к помещению фирменного магазина Samsonite и требованиям к расположению магазина; готовность к соблюдению единых требований и стандартов, заложенных в концепцию фирменного магазина Samsonite

География работы _____ Россия, Украина, Белоруссия, Казахстан

Страна _____ США

Год основания _____ 1910

Год запуска

программы

франчайзинга _____ В России – с 2008

Контакты _____ Андрей Языков, коммерческий директор
119270 Москва, Лужнецкая наб., д. 2/4, стр. 4
Тел./факс: (495) 725-3979
www.samsonite.ru

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

**САМЫЙ БОЛЬШОЙ
МАГАЗИН КУХНИ
В ВАШЕМ ГОРОДЕ**



КУХНИСТРОЙ

ООО «ФАБРИКА ЗЕТТА»

«КУХНИСТРОЙ» — ЭТО БРЕНД № 1 на кухонном рынке Москвы.

Мы делаем свою работу на уровне Лучших Мировых Стандартов и требуем того же от наших партнеров.

Компания готова вместе с Вами пройти этап становления, предоставив все имеющиеся ресурсы.

Уникальные цены позволяют выстроить оптимальную ценовую политику для конечного потребителя.

Мы не просто знаем, мы — уверены: концептуальные салоны, маркетинговая поддержка, оптимизированный центр исполнения заказов и складские помещения — это то, благодаря чему Вы станете успешным владельцем имиджевого и эстетически привлекательного бизнеса

Объем инвестиций _____ Минимальный размер инвестиций для открытия салона составляет \$350 тыс.

Роялти взнос
и другие платежи _____ Размер паушального взноса, необходимого для присоединения к сети, составляет \$50 тыс., не взимается до 01.01.2011г.

Срок возврата
инвестиций _____ Расчетный срок возвращения вложений не превышает одиннадцати месяцев

Общие требования _____ Наличие собственных или арендованных на длительный срок торговых площадей от 500 кв.м, их месторасположение в торговых районах. Наличие денежных средств для открытия магазина и инвестирования проекта

География работы _____ Россия, центральные регионы, города-миллионники, Москва

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1991

Год запуска
программы
франчайзинга _____ 2009

Контакты _____ Михаил Каплун
Тел.: (495) 921-1313
E-mail: razvitie@zetta.ru
www.kuhnistroi.ru

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

СИТИМАГ

ООО «ЭКСПРЕСС РИТЕЙЛ» (X5 RETAIL GROUP)

**СитиМаг** — продовольственный магазин

«шаговой доступности», с торговой площадью

от 50 до 200 кв.м

Объем инвестиций _____ От 2 000 000 руб. При работающем магазине — дополнительных инвестиций не требуется

Роялти,
вступительный взнос
и другие платежи _____ Паушальный платеж 95 000 руб., роялти — 2% от товарооборота магазинаСрок возврата
инвестиций _____ Расчетный срок возвращения вложений не превышает двух лет

Общие требования _____ Необходимо наличие собственных или арендованных торговых площадей и достаточных финансовых ресурсов. Приглашаем к сотрудничеству владельцев продовольственных магазинов и инвесторов

География работы _____ Москва, Московская область

Количество
собственных
предприятий _____ 7 франчайзинговых магазинов

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2010

Год запуска
программы
франчайзинга _____ 2010Контакты _____ Алексей Огурцов, Виталий Кондратенко
Тел.: (495) 789-9595 (доб. 31-344, 31-450)
E-mail: Aleksey.Ogurtsov@X5.ru
www.x5-express.ru

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

ПЕРЕКРЕСТОК-ЭКСПРЕСС

ООО «ЭКСПРЕСС РИТЕЙЛ» (X5 RETAIL GROUP)

**Перекресток-Экспресс** — продовольственный магазин

«шаговой доступности», с торговой площадью

от 70 до 200 кв.м

Объем инвестиций _____ Минимальный размер инвестиций для открытия магазина составляет 3 600 000 руб.

Роялти,
вступительный взнос
и другие платежи _____ Паушальный платеж 295 000 руб., роялти — 3% от товарооборота магазинаСрок возврата
инвестиций _____ Расчетный срок возвращения вложений не превышает двух лет

Общие требования _____ Потенциальный франчайзи может купить франшизу, если у него будет помещение, отвечающее всем выдвинутым франчайзером условиям, а также достаточное финансирование для открытия нового магазина

География работы _____ Москва, Московская область

Количество
собственных
предприятий _____ 44 собственных, 16 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2007

Год запуска
программы
франчайзинга _____ 2008Контакты _____ Александр Никоноров, Олеся Иванова, Ольга Тимохина
Тел.: (495) 789-9595 (доб. 31-481, 486, 233)
E-mail: Aleksey.Ogurtsov@X5.ru
www.x5-express.ru**СитиМаг**
ПРОДУКТЫ**СитиМаг**
УНИВЕРСАМ

Реклама

ПЕРЕКРЕСТОК
ЭКСПРЕСС

Реклама

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



9 президентов, 30 конфликтов, тысячи боевых заданий и миллионы настоящих парней. В течение последних 50 лет только Альфа Индастриз Инк. производит одежду, в которой можно принять вызов любого уровня.



Куртки, шорты, рубашки поло, брюки, футболки, мужская и женская коллекции



МАГАЗИН ТОВАРОВ ОТ УНИКАЛЬНЫХ БРЕНДОВ CHURINGA/ALPHA

**ALPHA CHOICE OF HEROES.**

Более 50 лет ALPHA Industries производит функциональную одежду, высокое качество которой доказано Временем. Как результат, ALPHA числится в списке престижных имен мира Моды. От селебритез и спортсменов, рок-звезд и политиков до внимательных к деталям любителей модной одежды.

ALPHA выбор тех, кто предпочитает проверенную временем комбинацию надежного вида добротной сделанной одежды в сочетании с тканью армейской спецификации и неповторимым вниманием к деталям.

CHURINGA**НОСИТСЯ ДОЛГО. ЦЕНИТСЯ ДОРОГО.
ВОСХИЩАЕТ ИСКРЕННЕ.**

Уникальная коллекция на основе древнейших аборигенских наскальных рисунков и образов дикой планеты Земля. Более 600 дизайнов, воплощенных в футболки, топы, свитера, платья и сарафаны. Изделия окрашиваются вручную, двух одинаковых нет, светятся в темноте. Угги от CHURINGA – более 70 дизайнов! Невероятный ассортимент.



Настоящий магазин для семьи среднего уровня доходов. Коллекции одежды и обуви, обладающие уникальными потребительскими и бизнес-качествами (актуальные в любой сезон, для обоих полов и любого возраста, факт подделки товаров исключен).

Объем инвестиций _____ Минимальный размер инвестиций для открытия фирменного магазина от 70 тыс. евро. Конера или секции от 25 000 евро.

Роялти взнос и другие платежи _____ Нет
Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возвращения не превышает одного года
Общие требования _____ Опыт торговли товарами, предназначенными для потребителя среднего уровня доходности

География работы _____ Германия, Австралия, Россия

Количество собственных предприятий _____ 4 франчайзинговых
Страна _____ Россия
Год основания _____ 1959 (ALPHA INDUSTRIES), 1980 (CHURINGA)

Год запуска программы франчайзинга _____ 2000
Контакты _____ Татьяна Викторовна Телишевская, Анна Юрьевна Тыткина
Тел.: (495) 363-9161
Факс: (495) 780-3466
E-mail: sale@churingaworld.com
www.churingaworld.com
www.churingashop.ru

НИЧТО
ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ
ИМ НЕ ЧУЖДО —
ПЕРВЫЕ ЛИЦА
КОМПАНИЙ
ПОДЕЛИЛИСЬ
С «СЕКРЕТОМ
ФИРМЫ»
РАДОСТНЫМИ
СОБЫТИЯМИ,
КОТОРЫМИ
ЗАПОМНИЛСЯ
ИМ ПОСЛЕДНИЙ
МЕСЯЦ.



ИВАН ПРОКОПЬЕВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ
«СУММА ТЕЛЕКОМ»

«Самая моя большая радость — это когда вечером, часов в одиннадцать, прихожу с работы домой и меня прежде всех остальных встречают Мотя и Якут, четырехлетние ротвейлеры. Они всегда живут на улице. Было жалко смотреть, как они изнывают в такую аномальную жару. Недавно сделал им подарок — купил бассейн. Пока стояла жара, с самого утра и до вечера Мотя и Якут практически не вылезали из него».



МАКСИМ НОГОТКОВ

ПРЕЗИДЕНТ
ГК «СВЯЗНОЙ»

«В прошлом месяце съездил в отпуск. Провел его с семьей в Греции. Купался в море, осматривал достопримечательности, общался с сыновьями. В течение года далеко не всегда удается побыть целыми днями с детьми, поэтому летний отдых с ними мне очень дорог. Думаю, и им тоже».



ДМИТРИЙ ПАНТИН

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
МЕНЕДЖЕР
КОМПАНИИ
ANSELL В РОССИИ

«Наша компания запустила в производство уникальные медицинские перчатки с антибактериальным покрытием. В них хирург может оперировать без боязни получить инфекцию. Я надеюсь, Россия станет вторым рынком в мире после Австралии, где появится этот продукт».





скретч-карта — подписка за минуту подписка на ежемесячный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»

Скретч-карта — это пластиковая карта, содержащая под специальным защитным слоем секретный код активации.

Купите скретч-карту, сотрите защитный слой, позвоните по телефонам: 8 800 200 2556, (495) 721 2882 или активируйте карту на сайте www.kommersant.ru — и Вы подписаны. Скретч-карты выпускаются сроком подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Приобрести скретч-карты Вы можете в редакции ИД «Коммерсантъ»: тел. (495) 721 2882, в курьерской службе доставки «Москартсервис»: тел. (495) 925 8893, www.cardservice.ru или в интернет-магазине «Звони.Ру»: тел. (812) 33-66-099, www.zvoni.ru.

Обновленный ежемесячный журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы». Стратегия и тактика бизнеса, действующие лица, банк решений — журнал для тех, кто знает свое дело.



подписка на 6 месяцев на журнал

Коммерсантъ

Секрет фирмы



служба подписки: 8 800 200 25 56
www.kommersant.ru

9 9 9 9 9



Создайте свою зону выгодного общения.....

С услугой «Офисная зона» Вы можете создать в своем офисе зону выгодного общения, отвечающую Вашим индивидуальным бизнес-запросам. Это позволит оптимизировать расходы на мобильную связь по тем направлениям, которые нужны именно Вам.

У нас есть гибкие решения для Вашего бизнеса

www.paycard.megafon.ru

☎ 0500 910



МЕГАФОН
Будущее зависит от тебя