

**Александр Винокуров**  
меняет профессию с.16

**Сергей Полонский**  
загоняет себя в угол с.61

# Секрет фирмы

**№37** (269)  
22.09 — 29.09.2008

[sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

# УМА ЗАРПЛАТА

30 лучших возможностей получить диплом МВА:  
ежегодный рейтинг бизнес-школ «Секрета фирмы» с. 38





# Коммерсантъ. Все в нашей власти.



## частная практика



b2b

### «Вы статутками Фаберже гвозди заколачиваете»

По заданию редакции генеральный директор компании «КИТ финанс» Александр Винокуров на время сменил профессию и взял интервью у главы холдинга «Помидорпром» Максима Протасова **с. 16**

## эксперимент

### Винный интернационал

Компания «Аврора» решила создать на Кубани вино Chateau le Grand Vostock по французским технологиям и с французским ценником. Но планы пришлось подкорректировать **с. 24**

## работа над ошибками

### Ритейл-перезагрузка

Чтобы стать ритейлером номер два, «Техносиле» придется отказаться от стратегии, которая сделала ее третьей **с. 30**

## конкуренция «лучшие бизнес-школы» специальный проект

## точки роста

### МВА за компанию

«Секрет фирмы» представляет исследование российских бизнес-школ, где качество обучения оценивают сами выпускники **с. 38**

### Диплом на вырост

Российским работодателям все равно, есть у сотрудника диплом МВА или нет. Доплачивать за степень они пока не готовы **с. 50**

### С возвращением

Выпускникам западных МВА придется понервничать: конкуренция за рабочие места обострилась. Зато многие возвращаются в Россию — к радости наших работодателей **с. 53**

## идеи

### заявка на будущее

### Кислотная вечеринка

Работа и развлечения как единое целое **с. 56**

## wow

Пластиковая газета / Кино на носу / Фото в бумажнике / Хай-тек вприпрыжку **с. 60**



## кейс-контроль

### Рискованный поворот

«Секрет фирмы» разобрался, есть ли будущее у страхования интернет-активов **с. 62**

*У каждого человека есть зона, в которой он считает себя компетентным. Проблема в том, что она демотивирует его развитие*



Сергей Полонский **с. 61**

## мысли

### Как смоделировать ДНК успеха **с. 64**

## провокации

Иллюзия рекламы / Отдыхай здесь / Старьевщики **с. 65**

## дневник наблюдений

Как далеко владельцы компаний зайдут в выкупе собственных активов / Какую нишу нащупал Андрей Коркунов / Найдет ли под крылом «России» спасение «КИТ финанс» / О чем Владимир Садовин договорился с японцами / Зачем Paramount Pictures International понадобился российский партнер / Сможет ли Владимир Пекарев спасти свой водочный актив / Какие следы оставляет за собой мировой финансовый кризис / Почему привлекательность рыбных снежков обманчива / Насколько глубоко провалится фондовый рынок в течение года **с. 68**





Как насытить планету энергией, если она так нуждается в электричестве, но не должна пострадать?

Как производить массовую продукцию по индивидуальным потребностям клиентов, но удерживать цены на доступном уровне?





Как распознать болезнь  
до того, как она нанесет удар?

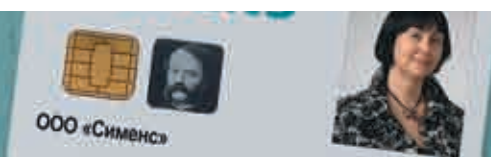


Мы даем ответы на самые сложные вопросы.  
Это традиция компании «Сименс», и мы верны  
ей на протяжении 160 лет.

Инновации – вот наш ответ на вопросы сегодняшнего дня. Наши сотрудники почти в 190 странах по всему миру вдохновенно работают над созданием самых передовых технологических решений. Эту сеть эффективного взаимодействия идей и профессионального опыта 160 лет назад создал Вернер фон Сименс. [www.siemens.ru](http://www.siemens.ru)

Ответы с 1847 года.

**SIEMENS**





лаборатория

## характер компании

### Министерство рекламы

Самое яркое креативное агентство на российском рынке выросло в огромную структуру и продолжает расти. BBDO с удивлением оглядывается на свой бурный рост — и напряженно ищет способы сохранить себя **с. 68**

## риск-менеджмент

### Пожар стройке не помеха

Агентство по ипотечному жилищному кредитованию и ВТБ 24 ужесточили условия выкупа закладных. Как в момент падения фондового рынка это скажется на рынке ипотеки? **с. 73**

## над чем работаете

### Михаил Уколов

Был нужен инструмент для коллективного принятия решений. Вот этот процесс мы и автоматизировали в «Мегаплане». Сейчас я из любой точки земного шара могу проконтролировать, как идут дела в компании **с. 76**



Мои партнеры — это, как правило, мои друзья. Но хорошо, что не все друзья — мои партнеры



Андрей Коркунов **с. 90**

## блоги

«Есть мнение, что лидеру не нужно знать деталей бизнеса. Только вот все выдающиеся мечтатели знают процессы в своих компаниях назубок. А лузеры — просто мечтают»

Роберт Саттон **с. 64**

## сценарии

«2028 год. В двух ведущих центрах — Москве и Санкт-Петербурге — осталось несколько системообразующих бизнес-школ. Менеджеров учат двум очень важным вещам: креативу и видению»

Олег Виханский **с. 47**

## прогноз недели

«Ничего хорошего российскому фондовому рынку ждать не стоит. Исправляться ситуация начнет не раньше чем через год»

Игорь Николаев **с. 15**

## книги **с. 84**

## online **с. 87**

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

Кабинет 13 октября

Юпе. Информационные

технологии 27 октября

Кабинет 10 ноября

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

Телефоны для справок: (495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

## Редакция журнала

главный редактор

МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

выпускающий редактор

АНДРЕЙ УТКИН

ответственный секретарь

АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

заместители главного редактора

ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО,

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

редакторы тем

АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, НИКОЛАЙ ГРИШИН,

ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ИГОРЬ ПИЧУГИН,

ЮЛИЯ ФУКЛОВА

специальные корреспонденты

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН,

НАТАЛЬЯ ШАКЛАНОВА

обозреватели

ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК,

ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА,

ТАТЬЯНА ЮРАСОВА

корреспонденты

СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО,

НИНА ДАНИЛИНА, ТАТЬЯНА КОМАРОВА,

ПОЛИНА РУСЯЕВА, ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА,

ДЕНИС ТЫКУЛОВ, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО,

ТАТЬЯНА ФИЛИМОНОВА, ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ,

НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

тематические страницы «Юпе. Информационные технологии»

ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА (редактор)

## Редакционные службы

главный художник

АНТОН АЛЕЙНИКОВ

дизайнер

СЕРГЕЙ КАЛИНИН

билль-редактор

ИРИНА МАЙОРОВА

фоторедактор

ОЛЬГА ЕПЛОВА

литературные редакторы

МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

корректоры

ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА

верстка

АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

автор дизайн-проекта

АНТОН АЛЕЙНИКОВ

Учредитель

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

## рекламная служба

директор

ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;

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

Отпечатано в Финляндии. Типография «Сканвэб АБ».

Кор্যালланкату 27, Ковуола

ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз.

ЦЕНА СВОБОДНАЯ

АДРЕС РЕДАКЦИИ

125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1

Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996

E-mail: sf@kommersant.ru

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: SF.KOMMERSANT.RU

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной

в рекламных объявлениях. Рекламуемые 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

© «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», 2008





МЫ НЕ ЗНАЕМ ТОЧНОГО ДНЯ РОЖДЕНИЯ ДЖЕКА ДЭНИЕЛА В СЕНТЯБРЕ.  
**НО МЫ ТОЧНО ЗНАЕМ, КАК ЕГО ОТМЕТИТЬ.**

ПОДРОБНОСТИ НА [WWW.JDSEPTEMBER.RU](http://WWW.JDSEPTEMBER.RU)

SEPTEMBER IS  
**JACK'S**  
BIRTHDAY



JACK DANIEL'S и OLD NO.7 являются зарегистрированными торговыми марками. ©2008 Jack Daniel's Tennessee Whiskey, содержание алкоголя 40%.

Разлит и бутылковано JACK DANIEL DISTILLERY. Линчбург, Теннесси.

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ  
ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ.





**«Массовая тяга** к buy-back — реакция отечественного бизнеса на недавнее обращение президента Медведева, призвавшего компании поддержать фондовый рынок своими деньгами»



**Дмитрий Пушкарев,**  
начальник аналитического департамента «Ай Ти инвест»





Падение фондового рынка позволит компаниям выкупить свои акции обратно по дешевке

REUTERS

Российские компании объявляют об обратном выкупе своих акций с рынка. Серьезное влияние на цены они вряд ли окажут, зато смогут получить выгоду в будущем.

## Сам себе покупатель

ТЕКСТ: юлиана петрова

Российский рынок акций находится в состоянии свободного падения. В минувший вторник обвальное снижение котировок привело к тому, что на биржах ММВБ и РТС торги были на один час приостановлены. По итогам дня индекс РТС рухнул на 11,47%, ММВБ — на 17,45%, то есть до уровней конца 2005 года. Отдельные «голубые фишки» потеряли 20–30% капитализации. Рекордсменами дня стали бумаги ВТБ (–29,26%), «Полюс золота» (–29,22%), а также ФСК ЕЭС (–29,15%). На следующий день история повторилась. Котировки опять полетели вниз, индекс РТС съехал до 1108 пунктов, после чего ФСФР приостановила торги на биржах до особого распоряжения.

В такой ситуации каждый спасается как может. В ближайшее время на фондовом рынке образуется особая категория инвесторов — эмитенты, которые будут выкупать собственные акции (buy-back). Всего, по оценкам аналитиков «ВТБ-капитала», отечественные предприятия вложат в программы buy-back до \$17 млрд свободных денежных средств. «ВТБ-капитал» даже составил список из двух десятков потенциальных покупателей собственных акций, отобрав туда компании по принципу невы-

тевать обратный выкуп в настоящий момент смешно. Из-за неминуемых трудностей компаний с кредитованием свободные деньги лучше сегодня иметь в виде денег», — говорит Владимир Кузьмицкий, старший аналитик ИФГ CTrust.

Дело в другом: акции сейчас настолько подешевели, что компании ничего не теряют, — через некоторое время они смогут опять разместить их на бирже и получить прибыль. «Теперешние цены совершенно иррациональны, эмитенты торгуются ниже своей балансовой стоимости и даже дешевле размера остатков де-

**Акции** сейчас настолько подешевели, что компании ничего не теряют — через некоторое время они смогут опять разместить их на бирже и получить прибыль. «Теперешние цены совершенно иррациональны, эмитенты торгуются ниже своей балансовой стоимости и даже дешевле размера остатков денежных средств на счетах в банках»

сокой долговой нагрузки и достаточности денежных потоков. В нем среди прочих фигурируют ЛУКОЙЛ, «Сургутнефтегаз», ТНК-ВР, «Северсталь», «Полюс золота», ММК, «Северсталь-авто», ОГК-3 и «Вимм-Билль-Данн».

О выкупе с рынка 2,8% своих акций на \$400 млн уже объявила «Северсталь», за нею может последовать ВБД, который собирается приобрести 3–10% собственных ценных бумаг. «Решение пока не приняли, но возможность выкупа рассматриваем серьезно, несмотря на обвал на фондовом рынке», — говорит член правления ВБД Марина Каган. Компания намерена таким образом поднять котировки своих акций, считая бумаги недооцененными, — с начала года они подешевели примерно на 60%.

На рынке считают, что мотив поддержания котировок, который декларируют покупатели своих акций, неубедителен. В условиях паники обратный выкуп совершенно бесполезен, полагает Андрей Стоянов, директор управления анализа финансовых рынков УК Росбанка. Он ссылается на пример «Северстали», бумаги которой на известиях о выкупе подскочили на 6,4%, но по итогам прошлого вторника все равно просели на 6,7%. «За-

нежных средств на счетах в банках», — объясняет Яков Гальперин, заместитель генерального директора «Альфа-капитала».

Начальник аналитического департамента «Ай Ти инвест» Дмитрий Пушкарев и вовсе уверен, что добровольцами движут не экономические мотивы: «Массовая тяга к buy-back — реакция отечественного бизнеса на недавнее обращение президента Медведева, призвавшего компании поддерживать фондовый рынок своими деньгами». Взамен они ожидают послаблений от ФАС и налоговых преференций. □

ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

*«Признание Южной Осетии и Абхазии самостоятельными государствами открывает новые широкие возможности для работы российского бизнеса»*

Дмитрий Медведев,  
президент России



**Государство** рассчитывает на помощь предпринимателей в деле восстановления экономики Южной Осетии. Желая скинуться долго ждать не пришлось — бизнес принялся создавать фонд помощи пострадавшим в Южной Осетии объемом 1 млрд руб. Прежде чем что-то заработать на мятежных республиках, предпринимателям придется потратиться.

*«Если бизнес-модель не позволяет нам получать прибыль на инвестированный капитал и внутреннюю норму доходности, необходимую нам, мы продадим актив»*

Леонид Меламед,  
президент  
АФК «Система»



**Первым** кандидатом на выход, скорее всего, станет ЗАО «Биннофарм» — единственная фармацевтическая «дочка» технологического холдинга. Следующим может оказаться «Интурист», а вот до «Ситроникса» у Меламеда руки вряд ли дойдут, несмотря на все его убытки, — как-никак стратегический актив государственной важности, и прибыль здесь ни при чем.



МИХАИЛ СОКОЛОВ

Как стало известно «Секрету фирмы», Андрей Коркунов, купивший в июле казанский Татэкобанк, решил специализироваться на кредитовании малого и среднего бизнеса. Пока остальные банкиры затягивают пояса потуже, шоколадный магнат нашел где развернуться.

## Ставка на малых

ТЕКСТ: полина русяева

«Я мог бы заниматься любым бизнесом, кроме табака и алкоголя. Наверное, в силу характера, — говорит Андрей Коркунов (его «Принципы» читайте на стр. 90. — **сф**). — Моя ближайшая цель — создание малых и средних компаний, их поддержка». После продажи 80% кондитерского бизнеса Татэкобанк стал первым серьезным проектом Коркунова (ему и Галине Коркуновой принадлежат 62,81% акций кредитной организации).

Кризис ликвидности Коркунова не страшит: посоветовавшись с профессионалами, он определился с генеральной линией развития своего финансового актива. Банк будет ориентирован «на представителей малого и среднего бизнеса (МСБ), на взаимоотношения с бизнесом». «Мы не против других продуктов, но основное направление — поддержка начинающих и работа-



КТО КОГО

## Друзья не бросают в беде

Банк «КИТ финанс» нашел средство, как выжить в условиях кризиса. Он будет продан УК «Лидер», входящей в группу банка «Россия», основным собственником которого является Юрий Ковальчук — друг премьера Владимира Путина.

Текст: Наталья Шакланова

**В минувший вторник** появилась информация о том, что «КИТ финанс» не смог расплатиться с контрагентами по рынку репо, где банки кредитуют друг друга под залог ценных бумаг. По разным оценкам, «КИТ финанс» задолжал 6–8 млрд руб., так как свои обязательства перед ним не выполнили партнеры. Кредиторы стали продавать залоги, из-за чего котировки многих ценных бумаг, в частности «Ростелекома», резко снизились. По рынку поползли слухи о возможном банкротстве «КИТ финансирования». В среду в интервью телеканалу «Вести» вице-премьер и министр финансов Алексей Кудрин заявил о том, что ситуация вокруг «КИТ финансирования» стабилизируется, так как у его руководства «достаточно активов». Впервые чиновник такого уровня публично защитил коммерческий банк, который явно не назовешь системообразующим. Еще один слух, появившийся в те же дни, — о возможном уходе с рынка инвестиционной компании «Антанта Пиоглобал», которую тоже подкосил кризис, — министр почему-то оставил без внимания. В самой компании заверили, что «обладают всеми необходимыми средствами и источниками для погашения текущих убытков».

В среду же прояснилось, отчего вице-премьер был столь благодушен. Когда верстался номер, «КИТ финанс» объявил, что «находится на финальной стадии переговоров с УК «Лидер» о приобретении компанией контрольного пакета акций банка». Сделка, сумма которой не сообщается, будет осуществлена при кредитной поддержке ВТБ и Газпромбанка, в котором «Лидер» является одним из акционеров. Ответственным за PR-обеспечение сделки по продаже «КИТ финансирования» выпало быть Алексею Кудрину. □



Татэкобанк  
Андрея  
Коркунова  
готов  
помогать  
малому  
бизнесу

ющих компаний», — рассказывает банкир.

Ставку на кредитование МСБ, конечно, уникальной идеей не назовешь: десять лет назад этот сегмент начал осваивать банк РБПФ, ныне КМБ-банк. Кроме того, десятки федеральных банков (в их числе УРСА-банк, «Возрождение», Росбанк) анонсируют эту разновидность кредитных услуг как одну из приоритетных. С другой стороны, по данным президента «БНП Париба Восток» Филиппа Дельпаля, кредитами банков пользуется сегодня не более 20–25% предприятий малого и среднего бизнеса. Так что ниша вольготная.

По сведениям Дельпаля, в сегменте МСБ проблемными являются 3–5% выданных кредитов. (Впрочем, у ряда игроков эта доля меньше — 0,5–1%.) При работе с розничными кли-

ентами соответствующий показатель ниже.

«Банку предстоит найти инвестора, который поверит в эту идею», — говорит начальник отдела рыночной аналитики ФК «Открытие» Валерий Пивень. По его данным, на конец первого полугодия акти-

**«Для меня сейчас благодатный период.** Любой кризис — это возможность заработать»

вы Татэкобанка измерялись 2,2 млрд руб., а собственный капитал составлял всего 248 млн руб. Андрей Коркунов не видит в этом проблемы и полагается на свое имя и репутацию: «Для меня сейчас благодатный период. Любой кризис — это возможность заработать». □

«Азбука вкуса» собирается открывать shop-in-shop под брэндом «Вкусная Япония». Генеральный директор сети **Владимир Садовин** рассказал, как убедить власти чужой страны профинансировать расширение ассортимента.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**«Секрет фирмы»:** У вас ведь и так давно продается товар made in Japan. Зачем понадобились японские «магазины в магазине»?

**Владимир Садовин:** По японским товарам очень хорошая динамика роста продаж, а благодаря проекту shop-in-shop расширяется ассортимент. Сейчас японские продукты как бы «размазаны» по всему торговому залу, теперь же они будут сконцентрированы в одном месте.

**СФ:** Кто финансирует проект?

**ВС:** Инициаторами выступили наши японские партнеры, которых поддерживает правительство Японии. Оно разработало брэнд «Вкусная Япония» для популяризации своей национальной кухни и развивает его по всему миру. Основные инвестиции на запуск проекта будут идти с японской стороны.

**СФ:** «Вкусная Япония» будет открыта во всех 24 магазинах «Азбуки вкуса»?

**ВС:** Мы можем сделать это в шести наших магазинах. Но все будет зависеть от японцев. Они вообще люди осторожные: шагок сделают — подождут, второй сделают — подождут еще. Пока мы точно откроем два магазина где-то в марте будущего года, дальше станем смотреть по ситуации.

Российскому производителю кинофильмов «Централ партнершип» удалось найти общий язык с американскими коллегами.

## Смена ракурса

ТЕКСТ: ТАТЬЯНА КОМАРОВА

До конца 2008 года у Paramount Pictures International действует соглашение о дистрибуции с Universal Pictures International. Но в следующем году эксклюзивным дистрибутором РРП в странах СНГ (кроме Украины) станет ГК «Централ партнершип».

Партнерство принесет отечественному дистрибутору 10–15% выручки от проката картин Paramount Pictures в России (в 2007 году показатель составил бы \$6–9 млн). Сумма не то чтобы очень крупная, особенно если сравнить ее с собственными сборами ЦПШ — \$85 млн. Но дело не в деньгах. «Соглашение позволит нам пополнить пакет качественными широкоформатными фильмами Paramount и совместно усилить позиции в кинопрокате России и СНГ», — поясняет гендиректор «Централ партнершип» Рубен Дишдишян. Кроме того, РРП поможет российским партнерам осуществлять прокат фильмов их производства за рубежом.

Выгоды налицо, а вот зачем РРП променяла международного дистрибутора на местного игрока? Конечно, ЦПШ имеет возможность показывать фильмы Paramount в собственной сети «Синема-парк». Но едва ли американского гиганта соблазнили десять кинотеатров. Скорее, ЦПШ интересна ему как продюсер: договор предусматривает совместное производство кинокартин.

Зарубежные студии давно проявляют интерес к съемке фильмов в России, но только недавно начали осваивать эту практику, вдохновленные успехом «Особо опасен» (совместное производство Universal и Тимура Бекмамбетова). Так, «Уолт Дисней компани СНГ» на днях приступила к созданию своего первого кинофильма в России — семейной комедии «Книга мастеров» (тоже с местным партнером — компанией Никиты Михалкова «Три-тэ»). Видимо, в перспективном направлении РРП решила не отставать от конкурентов. □



«Централ партнершип» будет делать кино вместе с американцами

ГРИГОРИЙ СОБЧЕНКО



По данным газеты «Коммерсантъ», депутат Госдумы Владимир Пекарев стал основным владельцем ООО «Черноголовский завод алкогольной продукции „Ост-алко“». 70-процентный пакет компании ему подарила супруга Лариса.

## Тяжелый дар

Текст: Юлия Гордиенко

Владимиру Пекареву предстоит приложить недюжинные усилия по спасению подаренного актива. С лета этого года дела «Ост-алко» идут худо: над компанией висят обвинения в неуплате алкогольных акцизов и налога на прибыль, арестовано имущество. По данным Федеральной службы судебных приставов по Московской области, долги завода перед федеральным бюджетом превысили 800 млн руб. (еще 90 млн руб. «Ост» уже погасил). Фактически ЧЗАП стоит на грани банкротства.

В этой ситуации переход бизнеса непосредственно к его основателю Пекареву — последняя и самая решительная попытка спасти алкогольный бизнес «Оста». До сих пор депутат-единоросс ограничивался револьверной сменой топ-менеджмента. За последние два года поуправлять компанией успели Александр Лазуто, Андрей Кобаль, Алексей Мустаца. Теперь гендиректором компании стал Андрей Скрипкин, глава подмосковного

производителя алкоголя ЗАО «Содружество-7». По информации **СФ**, председателем совета директоров ЧЗАП назначена Елена Сорокина — один из акционеров группы «Ост» и родственница Пекарева. Однако очевидно, что в спасении утраченного завода первую скрипку будет играть все-таки сам Пекарев.

«Слово Владимира Пекарева дорогого стоит, — говорит один из участников рынка, пожелавший остаться неназванным. —

Думаю, у Пекарева очень большой шанс вытянуть компанию, учитывая все ресурсы, в том числе административный». Главная его задача теперь — рассчитаться с долгами.

По мнению участников рынка, нелишним было бы продать непрофильные активы (типографию, к примеру) и отдать часть бизнеса на аутсорсинг. Впрочем, о планах избавиться от побочных активов в холдинге говорят уже давно, а воз и ныне там. Дождались. □

*Скромный бюджет,  
Смелые планы.  
Вместе с SAP.*

Когда нацелен на развитие, нужно не только изыскивать средства, но и уметь их оптимально использовать. Выбрав систему управления от SAP, я начал с самого необходимого за разумные деньги, и теперь, по мере развития компании, я расширяю и систему управления. SAP — возможности, которые Вы можете себе позволить. Узнайте больше. [www.sap.ru/sap](http://www.sap.ru/sap)

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™



Мировой кризис требует все новых жертв. Три крупнейших американских инвестбанка были вынуждены продаться или объявить о банкротстве. Что тут же отразилось на российском фондовом рынке.

воскресенье 16.03.08

**JPMorgan Chase предложил выкупить активы** оказавшегося на грани банкротства инвестбанка Bear Stearns по \$2 за акцию, оценив компанию всего в \$236 млн. Спустя неделю, впрочем, он проявил большую щедрость и выразил готовность заплатить \$10 за ценную бумагу. Bear Stearns был вынужден согласиться.

воскресенье 14.09.08

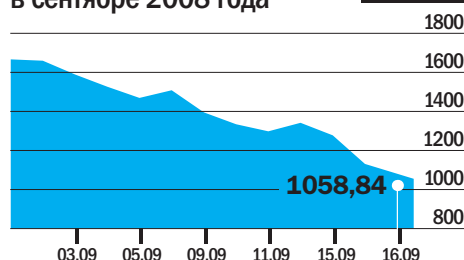
**Десять крупнейших инвестбанков**, включая Goldman Sachs, JP Morgan Chase, Bank of America и Morgan Stanley, объявили о создании резервного фонда в размере \$70 млрд для кредитования финансовых компаний, имеющих острые проблемы с ликвидностью.

понедельник 15.09.08

**Bank of America заявил**, что покупает Merrill Lynch & Co, Inc. за \$50 млрд. Сделка завершится в начале 2009 года. Предложение для Merrill Lynch неплохое: банк потерял 80% своей стоимости и понес потери в размере \$52,2 млрд.

**Американский инвестбанк Lehman Brothers**, чья капитализация с начала года упала на 95%, а убытки достигли \$6,5 млрд, не сумел договориться с потенциальными покупателями и подал в суд заявление о банкротстве.

Как падал индекс РТС в сентябре 2008 года



Источник: РТС



ДМИТРИЙ ДЕНЕЖКИН

На одной икре сильный брэнд не построишь

Бывшие владельцы водочного брэнда Parliament вложили средства от продажи дела в рыбную компанию. Достигнутый в алкогольном бизнесе успех они намерены повторить на рынке снеков и красной икры.

## На закуску

ТЕКСТ: иван марчук

**Учредители «Парламент групп»** Юрий Манилов и Сергей Сомотин в марте продали свое водочное производство польской компании Central European Distribution Corporation (CEDC) за \$180,3 млн наличными и 5,5% акций всей CEDC. И вот они придумали, как распорядиться полученными деньгами.

По информации газеты «Коммерсантъ», еще в марте бывшие производители водки стали владельцами компании «Морская политика», которой принадлежат два рыбозавода в Магадане и небольшой рыболовецкий флот. А на прошлой неделе у фирмы «ДМП холдинг» партнеры приобрели брэнд «Камча» (под ним сейчас выпускаются рыбные снеки и икра). Заодно «Морская политика» сманила и весь топ-менеджмент ДМП.

Как объяснил директор по маркетингу ДМП Всеволод Островлянский, на новом рабочем месте он будет развивать зонтичный брэнд «Камча», объединяющий множество новых продуктов, хотя каких именно, он не уточняет. Однако известно, что «Морская политика» на Дальнем Востоке перерабатывает сельдь и красную рыбу. Возможно, скоро они будут продаваться в магазинах под маркой «Камча». «Построить брэнд на одной икре невозможно: ее качество зависит не от производителя, а от природных условий», — считает генеральный директор ГК «Русское море» Дмитрий Денежкин.

Конкуренты говорят, что для создания сильного брэнда «водочникам» потребуется \$60–80 млн. Такие деньги у партнеров, конечно, есть. Юрий Манилов рассчитывает достичь рентабельности 20–40%. К слову, у производителей водки она в среднем составляет 17%. Впрочем, представитель крупной рыбной компании из Санкт-Петербурга недоумевает по поводу того, откуда у Манилова такие цифры. По его словам, рентабельность колеблется в пределах 7–10%. Не исключено, что в рыбной отрасли бывших «водочников» ждет разочарование. В конце концов, рыба — это лишь закуска. □



# Ничего

хорошего российскому фондовому рынку в ближайшие месяцы ждать не стоит. Дна рынок еще не достиг: показатели биржевых индексов, которые мы видим сейчас, покажутся нам очень хорошими. Я считаю, что исправляться ситуация начнет не раньше чем через год. Главные причины снижения капитализации российских компаний — наши внутренние проблемы (высокая инфляция, снижение роста инвестиций в основной капитал, замедление экономического роста) и внешние факторы (вроде мирового финансового кризиса и войны в Грузии) — только ускорили этот процесс.



**Игорь Николаев,**  
директор департамента  
стратегического анализа ФБК

**На прошлой неделе** начался обвал российского фондового рынка. Индекс РТС спикировал ниже 1100 пунктов, а индекс ММВБ обвалился почти до 850 пунктов. Общее падение с начала недели превысило 15%. Российские площадки стали лидерами падения: в США и Японии компании в среду смогли закрыться с небольшим плюсом. Большинство аналитиков связывают ситуацию на российском фондовом рынке с внешними факторами: кризисом в страховой компании AIG и банкротством инвестбанка Lehman Brothers, а также снижением цен на нефть марки Urals. Однако на прошлой неделе биржевые новости все чаще начали сравнивать с 1998 годом: отток внешних инвестиций, связанный не столько с мировыми событиями, сколько с политикой российских властей и экономической ситуацией внутри России. □

# «ВЫ статуэтками Фаберже гвозди заколачиваете»

текст:  
елена локтионова  
фото:  
евгений дудин

ПО ЗАДАНИЮ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР БАНКА «КИТ ФИНАНС» **Александр Винокуров** ВРЕМЕННО (А МОЖЕТ, И ВОВРЕМЯ — СМ. МАТЕРИАЛ НА СТР. 11) СМЕНИЛ ПРОФЕССИЮ БАНКИРА НА РЕПОРТЕРА И ВЗЯЛ ИНТЕРВЬЮ У ГЛАВЫ ХОЛДИНГА «ПОМИДОРПРОМ» **Максима Протасова**.

**Бывший владелец** регистраторской компании Р.О.С.Т. Максим Протасов сначала собирался скупать совхозы и строить вертикально интегрированный плодоовощной холдинг. Потом передумал, решив, что будет лучше, если выращивать овощи станут фермеры, а «Помидорпром» будет покупать их продукцию, перерабатывать и продавать. Поэтому Протасов продал фермы в Волгоградской области и Узбекистане, доставшиеся ему в 2004 году вместе с остальными предприятиями, входившими в «Помидорпром». «Мы сосредоточили усилия в отстройке дистрибуции и приобретении перерабатывающих мощностей», — говорит глава «Помидорпрома».

«Мы» — это P-Holding group, управляющая компания, созданная Протасовым с партнерами и владеющая контрольным пакетом «Помидорпрома». На сегодня это единственная компания, которая реализует сделки M&A в российской отрасли плодоовощной консервации. Впрочем, только этим рынком интересы P-Holding не ограничиваются. Недавно компания купила в Астраханской области предприятие «Бас-соль» — крупнейшего в России производителя пищевой и технической соли.

Сделки на консервном рынке, по-видимому, также будут продолжаться. Если в ближайшем буду-

щем холдингу удастся объединиться с кем-то из игроков, Протасов внесет очередную лепту в процесс консолидации в весьма разрозненной отрасли. Сделать это будет непросто, учитывая, как сейчас лихорадит финансовые рынки. Александр Винокуров, чей банк находится в гуще событий, понимает это, как никто другой. У главы «Помидорпрома» он решил выяснить, как тот пытается бороться со своими «бондюэлями».

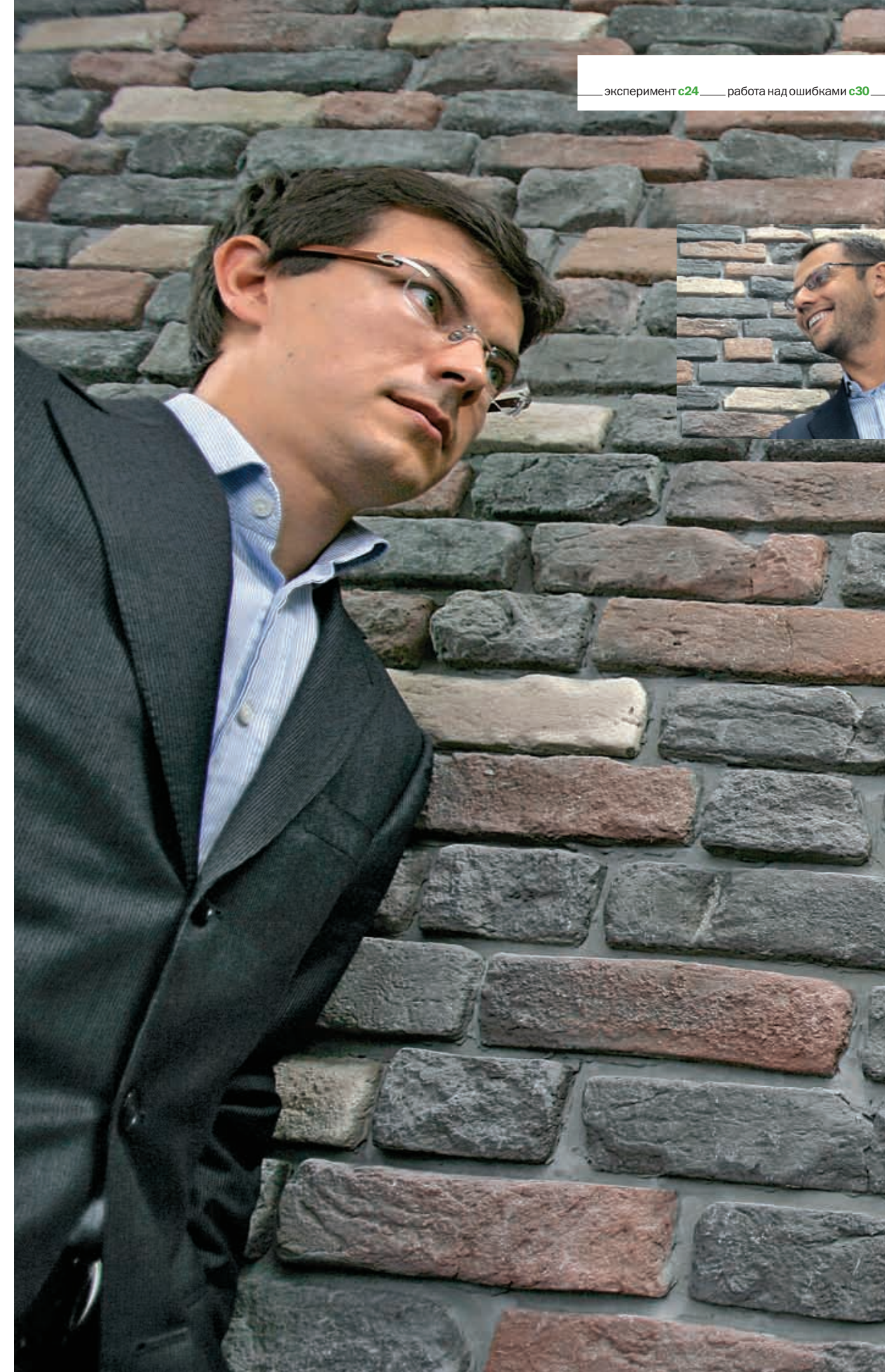
## Трепанация черепа

Брэнд «Огородников» (основная марка «Помидорпрома») не продается в Москве, пропустив таким образом мимо себя около 40% российского продуктового рынка. Объем плодоовощной отрасли, включая приправы, в прошлом году составил \$1,85 млрд, и «Помидорпром» занял здесь чуть более 2%. Сам Протасов называет анекдотом отрасли то, что при таких скромных показателях и отсутствии продаж в столице его компания входит в десятку ведущих игроков.

**АЛЕКСАНДР ВИНОКУРОВ:** Как так получается?

**МАКСИМ ПРОТАСОВ:** Рынок дремучий, он до сих пор находится в запустении. Здесь работает примерно 200 компаний. И если мы с нашими смешными









Максим Протасов убежден, что рано или поздно его компания войдет в пятерку лидеров

объемами входим в десятку, представляете, кто остальные 190?

**AB:** А как вы вообще оказались в этом бизнесе? Мы сидим в самом центре Москвы и разговариваем про сельское хозяйство. Мне это кажется просто фантастическим — здесь говорить про семена. Ваш выбор был осознанным или это случай? Хороший случай — он ведь тоже помогает.

**МП:** Есть P-Holding — управляющая компания. Но это не классический private equity фонд, это УК, которая приобретает и берет в управление проекты без какого-либо определенного горизонта с точки зрения срока выхода из них. То есть, если нам проект интересен, мы им занимаемся до достижения заданных результатов. В 2004 году мы увидели «Помидорпром». Больше половины бизнеса компании приходилось на Узбекистан, у нее не было собственных сильных марок, она в основном занималась выпуском продукции private label, работала в бюджетном сегменте low middle. Но мы посмотрели на отрасль, а там все было еще хуже. Если сейчас это 200 игроков, то тогда вообще неисчислимое количество. В то же время другие сегменты продуктового рынка были консолидированы. И мы понимали, что в консервном сегменте произойдет все то же самое и это вопрос времени. Потенциал роста отрасли очень велик. Даже если посмотреть статистику, в России потребление консервированной продукции — 4 кг на душу населения. Не будем брать 52 кг на душу во враждебной Америке, возьмем европейские страны с 21 кг, с 24 кг. Ну вот как-то мы все

это оценили и приняли решение о покупке контрольного пакета «Помидорпрома».

**AB:** Что в FMCG важнее — продакшн или маркетинг?

**МП:** Всегда маркетинг. Практически не осталось отраслей, в которых сложно что-то произвести. Вот продать сложно.

**AB:** А я слышал, что есть компании, которые занимаются контрактным производством и неплохо живут. Ну вот у вас же, например, тоже есть private label.

**МП:** Наверное, есть какие-то сектора производства, ограниченные патентом, уникальным ноу-хау или защищенные высоким барьером входа в отрасль. В этом случае важнее производство. Но на рынке, где само производство не так сложно, основным является маркетинг. Особенно это касается FMCG, потому что залезть в голову потребителя без трепанации черепа очень тяжело.

**AB:** И какая вы компания — производственная или маркетинговая?

**МП:** Когда мы покупали «Помидорпром», конечно, это была производственная компания. Сейчас, если учесть, что 55% продукции производится под нашими брендами, но на аутсорсинге, наверное, мы производственно-торговая компания.

**AB:** Кто ваши основные конкуренты?

**МП:** Bonduelle, фактически единственный бренд на рынке, «Десан» (марка «Помидорка») — компания, сумевшая получить ощутимую долю в монопродукте — томатной пасте. У них около 40% там. Далее — компания «Коррадо»...

#### досье

##### Компания:

«Помидорпром»

##### Владельцы:

P-Holding group, крупнейший акционер — Максим Протасов

##### Активы:

Волгоградский консервный завод, ПК «Сарепта», «Кантри фудс», ТД «Гурман»

##### Оборот:

1 млрд руб.

в 2007 году

##### Чистая прибыль:

19,3 млн руб.

в 2007 году

##### Основные брэнды:

«Огородников», «Гурман», «Сарепта», «Помидорье»

##### Число сотрудников:

430



# \$130 млн

должен составить оборот «Помидорпрома», чтобы компания могла на равных конкурировать с транснационалами

**AB:** Я, если честно, в первый раз слышу все эти названия. Нет, про Bonduelle слышал, рекламу видел...

**МП:** Ну вот, далее — «Грин рэй», «Скатерть-самобранка»...

**AB:** Когда же мы дойдем до знакомых названий?

**МП:** Я думаю, что не дойдем, это как раз показатель отрасли. Почему я говорю об уникальности. Если говорить о любой европейской стране — там у розницы есть так называемое правило трех банок, когда на полке должны стоять транснациональный брэнд, локальный брэнд и private label сети. Все. Место не резиновое, больше ничего не поставишь. А вы представьте, что есть 200 марок кукурузы, 200 марок горошка...

**AB:** Но это же не значит, что они все стоят на полках.

**МП:** Нет, они все где-то стоят. Многие сети до сих пор исходят не из принципов увеличения дохода на квадратный сантиметр полки и сокращения количества поставщиков, а из позиции: ребята, а кто мне тикет заплатит? Вы можете зайти в сеть и увидеть там 20 марок огурцов. Покупатель при взгляде на полку должен падать в обморок, наверное. Кроме того, есть несетевая розница, а также рынки, которые также пока служат каналом продаж для несметного числа консервных брэндов.

**AB:** А почему вы не называете такие брэнд, как украинские «Верес», «Чумак», питерский «Балтимор»? «Дядя Ваня» компании «Русское поле»? И еще есть что-то такое известное, из кабачковой икры — забыл название.

**МП:** Давайте по пунктам. Да, в десятку входят и «Балтимор», и «Дядя Ваня». «Балтимор» — это кетчупная компания, она меньше нас продает консервации. Они заняли свои 45% кетчупного рынка, большие молодцы, но их эксперименты в соках и консервации пока не столь успешны. «Дядя Ваня» хорошо представлен в Москве. Это самый большой в стране продавец индийского огурца. Если говорить об украинских производителях, то Украина впереди России по плодоовощной консервации лет так на семь. В России в 1990-х овощеводство было похоронено как класс. На Украине отрасль была защищена импортными пошлинами, в нее приходили инвесторы. Уровень овощеводства у них очень высокий. И сегмент консервации у них уже концентрирован. Если на Украине вы зайдете в магазин, вы увидите красивую выкладку нескольких лидеров: «Верес», «Чумак», «Торчин продукт», который купила Nestle, «Нежин»...

**AB:** А, вот, вспомнил — «Нежин»...

**МП:** На Украине отрасль консолидирована, с понятной системой дистрибуции, сильными брэндами. У них хватает средств на телерекламу, в отличие от наших небольших игроков.

# 12 лет

столько, по мнению Максима Протасова, уйдет на то, чтобы из 200 игроков отрасли остались пять крупнейших

**AB:** Можно тогда спросить: у «Вереса» какой объем продаж?

**МП:** \$140 млн в год.

**AB:** А у Bonduelle?

**МП:** В России — \$175 млн.

**AB:** То есть «Верес» вполне себе серьезная компания даже в международном плане?

**МП:** В восточноевропейском плане. Они присутствуют на полках на Украине, в России, странах СНГ. У них пять заводов на Украине, это хорошая компания.

## По кустам

У «Помидорпрома» пока не пять заводов, а всего два: Волгоградский консервный завод и «Сарепта» (тоже в Волгограде, крупнейший в стране переработчик горчичных семян, выпускает также аджику, хрен, салатные масла), приобретенный в начале 2007 года. Но в любом случае холдинг — один из немногих игроков на консервном рынке, который сам занимается производством, а не ограничивается размещением заказов на предприятиях в других странах. Поэтому, говоря о том, что такого ценного в «Помидорпроме» есть по сравнению с другими участниками «консервного» забега, Протасов упирает именно на опыт производства. А также на разветвленную систему продаж.

**AB:** Что такого уникального в вашей системе продаж?

**МП:** У нас, единственного из консервных игроков, она построена так, как это сделано в транснациональных компаниях. Она стоит дорого, но она уникальна. Страна разделена на несколько «кустов»: Поволжье, Западная Сибирь, Восточная Сибирь, Урал и т. д. И во всех «кустах» у нас есть regional sales managers. Под каждым из этих топов есть city sales managers — во многих городах с населением свыше 500 тыс. человек. Эти менеджеры занимаются продажами нашей продукции в конкретных городах. Под таким менеджером есть супервайзер, который управляет мерчендайзерами, которые, в свою очередь, защищают наши позиции на полках торговых точек. Конкуренты говорят: вы статутками Фаберже гвозди заколачиваете. Ведь эта система очень дорогая. Действительно, сейчас она очень дорогая, ее содержание сильно влияет на нашу экономику. Но мы понимаем, что без нее нормального продвижения не получится.

**AB:** И тем не менее со всей своей системой дистрибуции вы совсем не представлены в Москве. Почему?

**МП:** Потому что либо заходить хорошо, либо никак. У нас хорошая представленность в региональном

## «Маркетинг» всегда важнее. Практически не осталось отраслей, в которых сложно что-то произвести. Вот продать сложно»

ритейле: в ЮФО, например, 36%, на Урале 18%, в Красноярске 21%, в Омске 30%. А работа в Москве, так же как и в Питере, через независимых дистрибуторов неэффективна — очень уж они независимы. К тому же они уже занимаются марками наших конкурентов, и для всякого вновь приходящего цена входа дороже. В Питер мы пару лет пытались войти через независимых дистрибуторов, в итоге пришлось купить одного из трех ведущих игроков региона — дистрибуторскую компанию «Кантри фудс», и сейчас мы представлены в Питере очень неплохо — во всех розничных сетях, кроме «Ленты». Кстати, вот показательный пример: в «Ленту» нас пригласили сейчас, потому что эта сеть стала развиваться в регионы. Ее байеры понимают, что «Огородников» как локальный лидер обязан быть в их региональных магазинах, а попасть туда, не попадая в федеральную, то есть питерскую «Ленту», невозможно. Получается, мы заходим в федеральную сеть из-за наших сильных позиций в регионах. Это в данном случае стратегия.

**АВ:** Почему тогда нельзя присутствовать, допустим, в «Седьмом континенте» в Питере и таким образом попасть в весь «Седьмой континент», в том числе и в Москве?

**МП:** Это вопрос логистики каждой конкретной сети. Вообще же выход на Москву сегодня возможен либо в случае покупки действующего дистрибутора, либо в случае создания своего.

### Теряем в темпах

Пожалуй, только ленивый не говорит об уходе в будущем с его рынка незначительных игроков и процветании нескольких сильнейших. Максим Протасов не исключение. По его прогнозу, в российской плодоовощной консервации останется не более пяти игроков. Случится это скоро — лет через 12, но, конечно же, Протасов желает в этой пятерке оказаться.

Возможно, желание не столь уж невыполнимое, если учесть, что с 2004 года (когда P-Holding начал заниматься овощной консервацией) по 2007-й рынок вырос в полтора раза — с \$1,2 млрд до \$1,85 млрд, а «По-

мидорпром» увеличил свой оборот более чем втрое — с 321,5 млн до 1 млрд руб. Произошло это в том числе и за счет наращивания активов, но тем не менее... Однако это все равно капля в море по сравнению с лидером — компанией Bonduelle. Не случайно еще в 2006 году, купив «Кантри фудс», которая занималась не только дистрибуцией, но и продвижением собственной марки CanTree (10% рынка на Северо-Западе), Протасов говорил, что на этом не остановится, а будет продолжать приобретения и дальше. Чтобы оборот его компании достиг как минимум \$130 млн. Но пока этого не произошло. Так что Александр Винокуров не зря волнуется, «не победят ли всех „бондюэли“».

**МП:** Есть ряд компаний-целей, и с этими целями мы ведем переговоры о покупке или слиянии. Мы спокойны с точки зрения наших будущих долей в объединенных компаниях, так как считаем, что можно владеть и 10% компании, если она лидер рынка. Можем оплачивать покупки и акциями, если у акционера присоединяемой компании есть амбиции остаться в бизнесе.

Ясно, что все 200 не купишь — здоровья не хватит. Да и не надо столько. Потому что 190 все равно сами по себе пойдут заниматься чем-то другим. К примеру, где-нибудь в Тобольске есть сейчас великая и могучая марка консервации «Уткинъ», которая имеет свои \$3 млн годовых продаж. Мы понимаем, что эту компанию покупать не надо. Потому что как только со своими федеральными бюджетами в Тобольск придут крупные игроки, маленькие компании не выстоят.

**АВ:** Иностранцы будут кого-то покупать?

**МП:** Пока они будут продвигать себя. Мы, например, пока слишком маленькая компания, чтобы нас было интересно покупать. Задача как раз — выстроить такую компанию, занять такую долю на рынке, чтобы тебя просто стереть ластиком было невозможно, а нужно было купить. Не факт, что именно в этот момент мы будем продаваться, но когда тебя хотят купить, котируют — это уже хорошо. Bonduelle, например, уже имеет сильные позиции в России, собственное производство, долю рынка, и ему теперь нужно ее развивать. В России пока не присутствуют многие мировые игроки. Например, Heinz в том объеме, в каком он присутствует в мире, Del Monte, General Mills, Best Foods, то есть много гигантов еще не пришло в консервный сегмент. И у них есть два пути: или green field, то есть строить с нуля завод и дистрибуцию, или кого-то покупать.

**АВ:** А как конкурировать с ними, если значительная доля продаж у вас — аутсорсинг? Скорее всего, Del Monte, к примеру, может получить на тех же заводах, где вы размещаете заказы, лучшие условия, прежде всего за счет объемов. И если они и в маркетинг инвестируют

В томате*			
период	выручка, млн руб.	чистая прибыль, %	EBITDA, %
2004	321,5	-2,51	-0,64
2005	255,2	1,47	5,90
2006	559,1	0,58	4,66
2007	1040,0	1,87	6,01
финансовые показатели холдинга «Помидорпром». источник: «Помидорпром»			



гораздо больше, и делают то же самое по продажам, то какова может быть в данном случае ваша стратегия конкуренции?

**МП:** Мы должны развивать импортозамещение. Вот в этом году — может быть это отчасти уникальная, но тем не менее тенденция — впервые за последние десятилетия Россия практически не закупит венгерский горошек. На наших заводах гороха произведено столько, что всем хватит.

**АВ:** Горох здесь вырос?

**МП:** Да.

**АВ:** А где?

**МП:** В первую очередь в Краснодарском крае. Также в Ростове, Ставрополе и Кабардино-Балкарии.

**АВ:** То есть получается, что Венгрия в этом году не продаст совсем зеленого горошка?

**МП:** России — нет.

**АВ:** А куда же они его денут?

**МП:** Ну, кризис консервной промышленности Венгрии налицо. Знаете, Globus был куплен французской компанией CECAB в не самом хорошем финансовом состоянии. После вступления в ЕС венгры переориентировались на европейские рынки, где конкурируют за счет цены. Но проблемы есть.

## 4 предприятия

за три года приобрела УК P-Holding group и собирается продолжить покупки

### Красивое русское слово

Импортозамещение — вещь, безусловно, полезная для отечественного производителя, и не только в части выращивания зеленого горошка. Но сам Протасов признает: полностью закрыть потребности в сырье за счет местных фермеров не удастся никогда. Хотя бы потому, что сезон сбора, допустим, огурцов в России — полтора месяца в году, а в Индии, откуда в основном наши производители и везут эти самые огурцы, — 11 месяцев. Получается, что сырье у всех одно и то же, технологии производства тоже схожи. «Так что марки не сильно отличаются друг от друга, поскольку по вкусу невозможно их отличить», — говорит Максим Протасов. — И невозможно развивать брэнд в ситуации, когда так много игроков. Это не позволяет капитализировать марки никому».

**АВ:** Наверное, поэтому я никого и не знаю на рынке. Хотя я вообще интересующийся человек. Но все-таки меня

# ЭКСПОРТ?

# БЕЗГРАНИЧНЫЕ

# ВОЗМОЖНОСТИ С DHL.

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

Вам необходима надежная доставка ваших документов и грузов за границу к определенному времени?

Вы хотите сэкономить свое время и время ваших зарубежных партнеров или друзей?

DHL предлагает услуги, которые необходимы вам именно сейчас: экспресс-доставку «от двери до двери» до 9:00, до 12:00 и до 18:00 по всему миру. Доверьте транспортировку груза профессионалам DHL.

Мы решим любые ваши задачи: от упаковки и отслеживания до таможенного оформления.

+ 7 (495) 956-1000



Александр Винокуров пока не ясно, как можно победить «бондюэлей»

смушает вопрос вашего маркетингового бюджета. Вы говорите, что не имеет смысла сейчас вкладывать в бренды, однако кто-то же вкладывает. Тот же Bonduelle. Как можно создать компанию, узнаваемую потребителями, если не развивать марки?

**МП:** Я тут специально попросил подготовить для вас цифры. Вот смотрите: у нас расходы на продвижение составляют в структуре всех расходов 13,1%. В абсолютных величинах это мало в силу наших текущих объемов продаж, но это много с точки зрения относительных цифр. Если мы говорим о мировых компаниях, конечно, у них расходы на продвижение в процентном отношении ко всем расходам существенно меньше.

Сейчас наши акционеры согласны на невысокую EBITDA и минимальную операционную прибыль компании, мы готовы проводить долгосрочные инвестиции в марку «Огородников». Сейчас мы используем практически только BTL, но с увеличением объема продаж, а значит, и промобюджета будем продвигаться с помощью телевизионной и наружной рекламы. Понятно, что нас никто не ждет, иностранцы, конечно, будут наращивать свою долю рынка. Это мы объясняем в том числе и тем отечественным компаниям, которых призываем к объединительным процессам. Мы им говорим, что даже не каждый год, а каждый месяц мы вместе теряем в темпах развития. Условно говоря, при объеме продаж после потенциального слияния \$130 млн бывшие конкуренты могли бы тратить на рекламу

\$15 млн в год, а это уже нормальная цифра и для развития национальной марки, и для покупки телеэфира по адекватной цене. При «полтиннике» вкладывать «пятерку» в год в телевизор невозможно, а меньше — смысла нет. У нас есть коллеги, которые как масло по блину размазали \$1,5 млн по телевизору, и никто даже не заметил.

**AB:** Сколько сейчас у вас брендов и как вы думаете ими распоряжаться?

**МП:** Исторически было две марки: «Огородников» и «Помидорье». Последняя постепенно исчезает. Также вместе с приобретенной компанией мы получили марку CanTree. Нам она нравится, но Боливар не вынесет двоих. Она находится в том же сегменте, что и «Огородников», поэтому постепенно мы эту марку усыпляем, ротируем ее на «Огородников». Также теперь у нас есть марка «Сарепта», уровень лояльности к которой в ЮФО очень высок, но пока мы ее не развиваем. Если говорить о вто-

**«Вы можете зайти в сеть и увидеть там 20 марок огурцов. Покупатель при взгляде на полку должен падать в обморок, наверное»**

рой марке, на которую делаем упор, то это «Гурман». В 2008-м мы купили ТД «Гурман» — нишевого игрока, единственного в России производителя элитных паштетов. В советские времена делали паштеты из того, что уже не идет в другие виды продукции. «Гурман» строился бельгийцами, и технология изготовления паштетов ставилась ими же. А в европейском производстве паштеты принято делать из специального паштетного ливерного мяса, оно стоит на 60% дороже обычного, так что это совсем другая история.

В своей нише элитных паштетов и мясных деликатесов «Гурман» занимает 40% своего локального рынка премиальной продукции, объем которого мы оцениваем в \$60 млн в год. Кроме «Гурмана» там присутствуют западные игроки, и мы уже чувствуем, что упираемся в потолок продаж, хотя этот сегмент быстро растет. «Гурман» вытесняет иностранцев с полок за счет качественного импортозамещения. Вот это как раз пример, когда сегмент нормальный. Мы своим ребятам, которые устают считать количество марок в консервации, говорим: посмотрите на паштеты, здесь же все пришло в норму, игроков — меньше, чем пальцев на одной руке. И, конечно, marginal revenue там не сравнится с консервацией.

**AB:** То есть пока нельзя сказать, какое именно слово будет соревноваться с Bonduelle?

**МП:** «Огородников». Красивое русское слово, исследования показывают, что людям нравится, а это самое



главное. Bonduelle и «Огородников» могут быть на одной полке. Космополиты купят одно, покупатели национальных марок — другое.

**АВ:** Есть какое-то предложение, которое в краткие сроки изменит ваше отношение к бизнесу и заставит с ним расстаться? Вы представляете себе такую цифру?

**МП:** Конечно. Но мы понимаем, что чудес не бывает, поэтому всегда оцениваем, сколько и при каких условиях мы сами готовы были бы заплатить за тот или иной бизнес. Наш интерес заключается в том, чтобы создать бизнес, за который не стыдно. Вот у нас по соляному проекту группы две недели назад были переговоры с одним из крупнейших мировых игроков. Приехали ребята вместе с инвестбанкирами разговаривать о приобретении предприятия, акции которого мы сейчас консолидируем. Перед самой встречей мне дали цифры по ним и по нам. И на секундочку — мы в этом году произведем всего в четыре раза меньше продукции, чем они. Не в сотни, а в четыре.

Ну, понятно, что на встрече мне было приятно с чувством и расстановкой объяснить иностранным гостям, кто кого купит, зачем и когда. Интерес к тебе других компаний и финансовых инвесторов — критерий того, насколько успешный бизнес ты построил. Потому что когда к тебе начинают ходить и засылать сватов, наверное, ты интересен. Такая лакмусовая бумажка. Но с нынешней долей рынка очень сложно будет доказать инвестору, что именно мы из 200 бегунов первыми добежим до финишной ленты. Поэтому задача — никому ничего не доказывать сейчас, а просто получить ту долю, после которой инвестору становится все понятно.

## И посолить

Пока идут переговоры с целями, чтобы сделать для инвестора «все понятным», Максим Протасов наводит порядок в уже имеющихся активах. Так, Волгоградский консервный завод сейчас переезжает на «Са-репту», где планируется создать производство европейского уровня.

На базе астраханской «Бассоли» Протасов запустил проект «Руссо́ль». Помимо «Бассоли» P-Holding владеет контрольными пакетами акций в питерских соляных трейдерах «Севзапрегионсо́ль СПб» (занимает 60% местного рынка соли) и «Руссо́ль — Северо-Запад».

Хотя покупка соляных активов может показаться логичной для засаливающей огурцы с помидорами компании, Максим Протасов настаивает, что «Помидорпром» и «Руссо́ль» — два независимых бизнеса P-Holding, друг с другом никак не связанных. Общее у компаний то, что, как и в случае с «Помидорпромом», задача «Руссо́ли» — консолидация разрозненной отрасли. Но это уже совсем другая история. **СФ**

## резюме

### Александр Винокуров:

— Я понял, что «Помидорпром» — это холдинг, в котором присутствуют маркетинговая, производственная и дистрибуторская компании. Теоретически их можно разложить, и в разных сегментах того же FMCG они часто и бывают разложены. Ведь есть маркетинговые компании, которые вообще не имеют продакшн. И дистрибуция тоже не всегда нужна своя, это зависит от особенностей продукта. Хотят ли инвесторы такой бизнес или нет? Безусловно, хотят. Но инвесторы хотят бизнес, когда он чуть более устойчив, более понятен. Скажем, если говорить о мобильных операторах, то вы сразу назовете всех троих, которые присутствуют на рынке. Если бы в этом бизнесе тоже было так, то инвесторов стоял бы хвост. Сейчас спрос инвесторов на отрасли, близкие к сельскому хозяйству, значительно вырос. Но на самом деле они не видят там адекватного предложения. Если бы у Максима была доля рынка 20–25%, если бы он по узнаваемости одного из своих брэндов стоял на втором месте после Bonduelle, например, а потом шли бы все остальные, инвесторы бы только хлопали в ладоши и понимали, куда дальше все это будет развиваться. Как консолидировать отрасль, я не знаю, масштаб задач мне кажется очень сложным. Но и перспективы, с другой стороны, очень интересные.

### Максим Протасов:

— Журналисты зачастую переходят на другую сторону баррикад и становятся сотрудниками корпораций. О том, чтобы руководитель корпорации становился журналистом, я раньше не слышал. Поэтому я был рад стать первым человеком, которого Александр Винокуров интервьюировал в своей новой ипостаси. А если серьезно, то предприниматели зачастую рассказывают друг другу о своих бизнес-проектах. Обычно этот разговор строится как раз в стиле «вопрос—ответ» и помогает удостовериться в справедливости своих взглядов на собственный бизнес, на зуб проверить верность подходов. Собеседнику зачастую довольно просто поставить себя на место рассказчика, так как подобный или похожий проект он уже мог делать сам в прошлом или планировал осуществить в будущем. Исключением в данной ситуации было то, что проводимый в разговоре с Александром Винокуровым разбор бизнес-кейса должен был стать публичным. Мне понравился наш разговор. Как инвестбанкир, Александр вопросы задавал так, чтобы сформировать собственную картинку бизнеса, о котором он до разговора знал немного. Мне же хотелось сложить у него в голове наиболее корректную модель рынка, о котором мы говорили, и с помощью его вопросов самому понять этот рынок лучше. И здесь четкая логика предпринимателя с незашоренным взглядом была крайне полезна. Кроме того, было интересно воспользоваться случаем и рассказать о сегменте консервации одному из инвестбанкиров, ведь их присутствием консервный рынок пока не избалован.

КОМПАНИЯ «АВРОРА» РЕШИЛА СОЗДАТЬ НА КУБАНИ ВИНО CHATEAU LE GRAND VOSTOCK ПО ФРАНЦУЗСКИМ ТЕХНОЛОГИЯМ И С ФРАНЦУЗСКИМ ЦЕННИКОМ. НО ПЛАНЫ ПРИШЛОСЬ ПОДКОРРЕКТИРОВАТЬ.

## Винный интернационал

текст:  
никтолай гришин

**Chateau** в переводе с французского — «замок». Взглянув на унылое двухэтажное строение на улице 60 лет Октября на хуторе Садовом Краснодарского края, о замке вспоминаешь в последнюю очередь — больше смахивает на заводскую проходную.

В 60 километрах от Анапы, в совершенно советском по антуражу кабинете за Apple MacBook сидит 32-летний парень с взъерошенными волосами. Это **Франк Дюсенер** — главный винодел, а заодно и генеральный директор «Авроры». «Какая глушь? О чем вы? Через 15 часов я могу быть в Пекине», — говорит он. В местном магазине слышна французская речь, а продавщицы уже, кажется, научились понимать европейцев на языке жестов — друзья-соратники к Франку приезжают постоянно.

На хутор Садовый потомственный винодел Дюсенер (его семья несколько поколений выращивала виноградники в Алжире, а после Второй мировой войны вернулась во Францию) перебрался вместе с супругой-коллегой **Газель Брюллон** пять лет назад. Она с тех пор родила ребенка, а Франк научился говорить по-русски и создал первое российское вино, которому удалось пробиться в дорогие рестораны страны.

### Алкогольные пейзажи

Палит солнце, на улице кричат петухи, а Франку явно не до наших вопросов. «Чего рассказывать, давайте я вам все покажу», — говорит он, натягивая широкополую шляпу и отправляясь на виноградник. «Я когда первый раз сюда приехал, снял во-от такую пачку фотографий и исписал всю записную книжку, — размахивая своим Moleskine, рассказывает Франк. — И сразу понял: тут можно сделать что-то великое. Вон, посмотрите какой великолепный дуб — он стал символом нашего вина, а какие около него почвы...» У Дюсенера своя теория виноделия — согласной ей, хорошее вино можно сделать только в местах с красивыми пейзажами. Этого добра вокруг Садового хватает.

Вот только виноделию местные пейзажи никогда особо не способствовали. Раньше совхоз «Аврора» вином не занимался — он выращивал виноград, который продавал соседним винзаводам. Но в 2002-м здесь появился **Сирил Некер**, экс-глава российского филиала виноторговой компании Malesan William Pitters и племянник основателя компании **Бернара Магрэ**. К слову, Магрэ и его друг **Жерар Депардьё** одно время лелеяли идею запустить в России производство шипучих вин, но так и не рискнули.



В руках Франка Дюсенера кубанский виноград превращается в то, что можно пить

А Некер к риску был готов. Он сумел найти инвесторов для проекта — группу «Финвест», подконтрольную в то время сенатору **Владимиру Слуцкеру** и экс-руководителю крупнейшего российского таможенного брокера ФГУП «Ростэк» **Амбарцуму Сафаряну** (сам Некер в компании доли не получил). «К нам пришел непонятный француз с идеей производить высокие вина в России. Акционеры попросили меня облечь его слова в цифры, — вспоминает работавшая тогда в «Финвесте» **Наталья Брагина**. — В итоге проект понравился, мы вложили деньги, а я возглавила московский офис». Впрочем, винный бизнес изначально был карликом среди более масштабных затей партнеров — им принадлежала гостиница «Жемчужина» в Сочи, Шадринский молочно-консервный комбинат на Урале, проект «Новое желтое такси» в Москве и, главное, ряд объектов недвижимости на западе столицы.

У Некера была красивая идея создать в России производство вина по образу и подобию французских шато, где выращивание винограда и изготовление вина сосредоточены в одном месте, а работники винзавода готовы в любой момент заняться виноградниками. В России винзаводы зачастую работают на





ВАСИЛИЙ ДЕРЮГИН

## Пока шли акционерные войны, на виноделов обрушилась другая напасть: на юге России случились страшные морозы. Часть виноградника пришлось раскорчевать

привозном виноматериале — к примеру, лидер рынка московский Межреспубликанский винодельческий завод (МВЗ). Между тем «лучшее вино всегда разливается от лозы», — убежден Франк Дюсенер.

«Аврору» Некер выбрал не столько из-за пейзажей, сколько из-за того, что в отличие от многих соседних хозяйств совхоз успел оформить землю в собственность — 500 га виноградников обошлись в \$500 тыс. Еще около \$8 млн «Финвест» собирался вложить в строительство винзавода, стартовавшее в 2003 году.

### Рейдеры и морозы

Стены заводского цеха украшают изображения бутылок Chateau le Grand Vostock. Снаружи с южной неторопливостью идет стройка, а внутри вовсю работает линия разлива вина. Строители и виноделы друг другу не мешают — привыкли, стройка второй очереди завода идет уже второй год. «Вот здесь у нас будет подъезд для клиентов, здесь дегустационный зал для туристов, здесь

будем хранить винную коллекцию», — воодушевленно рассказывает Франк Дюсенер. Когда спрашиваешь о сроках окончания строительства, воодушевление сходит на нет — «ну, когда-нибудь достроим».

Красивому проекту Некера акционеры подрезали крылья на самом взлете. В 2005 году Слуцкер обвинил Сафаряна в крупных хищениях. Разгорелась акционерная война, в результате которой Сафарян оказался за решеткой — в этом году он был признан виновным в хищении 83 млн руб. у «дочки» «Финвеста» ЗАО «Внешпром» и осужден на шесть лет колонии общего режима. В ходе следствия были убиты сотрудник прокуратуры и начальник собственной безопасности «Финвеста».

«Финансирование проекта сошло на нет, но этот бизнес еще не дорос до стадии, когда он мог бы сам себя окупать. Из него ушел основатель Некер, мне стало работать неинтересно», — вспоминает Наталья Брагина. Вместо обещанных \$8 млн шато получило лишь \$4 млн, а запланиро-

### досье

#### Компания:

ОАО «Аврора»

#### Владельцы:

основные акционеры — Сергей Желтов, Михаил Мельян, Карен Израильянец

#### Активы:

500 га земли в Краснодарском крае, винзавод

#### Оборот:

\$3,4 млн в 2007 году

#### Чистая прибыль:

не разглашается

#### Основные брэнды:

Chateau le Grand Vostock

#### Число сотрудников:

200 человек

### ноу-хау

#### «Аврора»:

— наняла французских виноделов и привезла их на Кубань;

— организовала производство по принципу шато — вино разливается прямо у лозы;

— в продвижении сделала ставку на дегустации в ресторанах и сетях.

# 800 руб.

стоит в рознице бутылка красного Chateau le Grand Vostock le Chene Royal. Это самое дорогое из вин, массово выпускаемых в России

# \$8 млн

обещали акционеры «Авроры» на развитие Chateau le Grand Vostock, но успели выделить лишь половину

# 174 тыс.

бутылок удалось реализовать «Авроре» в первый год продаж при объеме производства 750 тыс. бутылок

ванная мощность в 2,4 млн бутылок в год дай бог будет достигнута к 2010-му.

Остались в проекте Франк Дюсенер с супругой, которых Некер в свое время нашел, разместив объявление во французской газете, да коллега Некера по Male-san William Pitters финансовый директор «Авроры» **Елена Денисова**.

Изменился и состав акционеров проекта. Если раньше его контролировал «Финвест», то теперь акции получили миноритарии холдинга. Кроме того, у бывших работников «Авроры» остались небольшие пакеты, полученные ими еще во время приватизации сельскохозяйственной. «Винным бизнесом „Финвест“ просто рассчитался с миноритария-

ми», — объясняет акционерную метаморфозу Елена Денисова.

Пока шли акционерные войны, на виноделов обрушилась другая напасть: зимой 2005–2006 годов на юге России случились страшные морозы. Часть виноградника пришлось раскорчевать, а урожай следующего года пропал целиком. «Такое во Франции случается раз в 60 лет. В Краснодарском крае, конечно, риски повыше — мы ведь ближе к Сибири», — вздыхает Дюсенер. Ему пришлось скорректировать свои планы — половина земель «Авроры» до сих пор не засажена виноградником. Зато особого урона продажам Chateau le Grand Vostock погодный катаклизм не нанес — сразу нау-

читься торговать своим вином у «Авроры» не получилось, и компания заткнула дырку складскими запасами, коих к 2006 году накопилось почти 2 млн бутылок.

## Дотошный виноградарь

Однажды Гаэль Брюллон собралась поехать на совхозном «уазике» куда-то по своим делам. Она попыталась переключить скорость — и рычаг коробки передач остался у нее в руке. «Она чуть не заплакала: ну как можно выпускать такие ужасные автомобили, как вообще можно здесь жить?» — вспоминает Елена Денисова. От российских подходов к виноградарству и виноделию у французской пары были похожие ощущения. «С советских времен местные производители гонялись за количеством, что не могло не отразиться на качестве. Винные холдинги набрали инерцию, при которой объем компенсирует низкие цены», — сокрушается Дюсенер.

Мы с Франком стоим перед двумя виноградниками «Авроры». На одном виноградные кусты все заросли листьями, а вот соседний куда аккуратнее — расстояния между рядами поменьше, но виноградные гроздья при этом открыты для солнца. На первом участке каждый куст дает 4 кг ягод, на втором всего 1,5 кг — часть незрелого винограда виноградары срывают и бросают на землю.

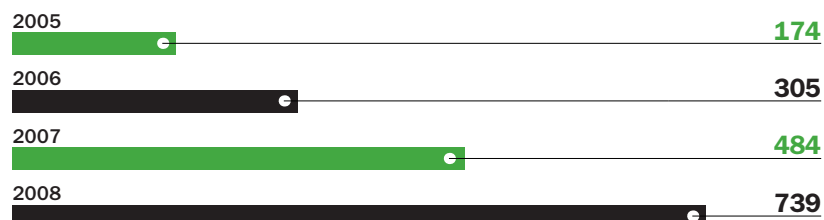
«В советские годы меня за такое, наверное, посадили бы — разбазаривание же ценного продукта, — мрачновато шутит Дюсенер. — Но посмотрите, зато ветер и солнце высушивают гроздья. Мы получаем великолепный виноград». Конечно, эта технология «осветления» удорожает процесс — ведь рвать лишние гроздья и листья приходится вручную, но именно этот виноград идет для дорогих линеек вина. Из винограда с соседних кустов можно делать лишь недорогие вина.

Есть свои маленькие хитрости у Дюсенера и на производстве. К примеру, 20% вина, которое идет на дорогие линейки, выдерживается в деревянных бочках, все остальное — в стальных чанах. Но в дру-

## Выстрел «Авроры»

динамика продаж вина Chateau le Grand Vostock

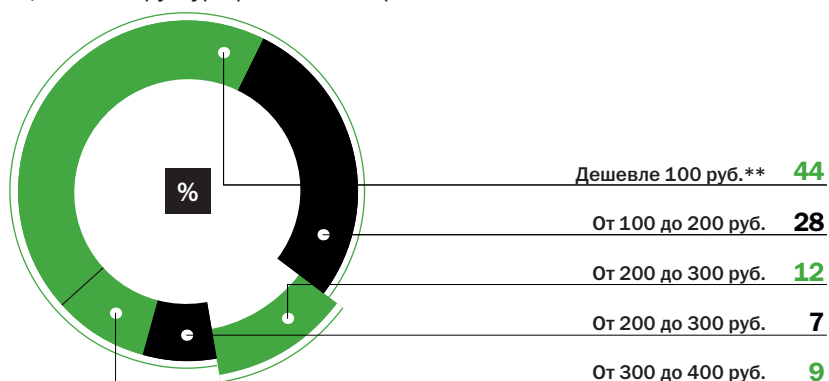
тыс. бутылок



Источник: ЗАО «Аврора»

## На любой кошелек

ценовая структура российского рынка вина\*



\* доли сегментов (в стоимостном выражении)  
\*\* цена за бутылку 0,75 л

Источник: ЦИФРРА

гих хозяйствах бочками зачастую не пользуются вовсе.

Огромной пипеткой Франк набирает вино прямо из бочки, разливает в бокалы и неодобрительно смотрит на нас. Мы с фотографом махом выпили свое вино, тогда как винодел несколько минут принохивается к напитку, смотрит на свет и смакует. «Вино, пожалуй, единственная отрасль, где можно контролировать процесс от начала до конца — от вспахивания земли до сбора винограда и разлива вина. Вот пекарь же не выращивает зерно», — хвастается Франк.

Итог работы французской пары в «Авроре» впечатляет. «Франк, пожалуй, первым доказал, что в России можно и нужно производить отличные вина, которые реально стоят приличных денег», — признает заслуги коллеги **Леонид Попович**, совладелец компании «Донвинпром» (торговая марка «Вина Ведернико-

«Она чуть не заплакала: ну как можно выпускать такие ужасные автомобили, как вообще можно здесь жить?»

ва»). Редактор журнала *Magnum* **Игорь Сердюк** называет виноделов Chateau le Grand Vostock «талантливыми экспериментаторами», а известный ресторатор **Анатолий Комм** признал продукцию «Авроры» «русским вином европейского качества» — и включил в меню своего ресторана «Варвары».

Правда, добиться благосклонности сомелье, редакторов винных журналов и других профессиональных винолюбов оказалось проще, чем убедить обычных потребителей, что российское вино может стоить в рознице до 800 руб. за бутылку.

## Французско-кубанский купаж

«Посмотрев на этикетку, я подумала, что это французское вино, но потом разгляде-

ла надпись „Сделано в России“. Решила, что это очередная краснодарская шняга и купила за те же 300 руб. вино из Чили», — рассказывает сотрудница **СФ** о своем первом знакомстве с продукцией Chateau le Grand Vostock. Примерно так же рассуждают многие потенциальные клиенты кубанского шато.

«Мы рассчитывали, что российский рынок вина созрел для категории local premium, — рассказывает Елена Денисова. — Но вскоре стало понятно, что такого сегмента просто не существует — нам предстояло формировать рынок с нуля». Задача не из простых — два года компания создавала торговый офис в Москве, а когда в 2005 году стартовали продажи, «Авроре» удалось продать лишь 174 тыс. бутылок (при объеме производства око-

brother®  
at your side

www.brother.ru

100<sup>th</sup>  
Anniversary  
1908-2008  
100 лет на рынке

Покупайте в магазинах торговых сетей:

СТАРТ  
СЕТЬ МАГАЗИНОВ

КЕИ  
КОМПЬЮТЕР-ЦЕНТР

Скоро и в других розничных сетях страны!

Новый. Универсальный. Незаменимый.  
Brother DCP-7030R | Монохромное лазерное устройство 3-в-1

Телефоны "горячей линии": 8(495) 510 6 510 ( для звонков из г. Москвы), 8 (800) 700 08 09 ( для звонков из других городов)  
Контакты ближайших дилеров Brother смотрите на сайте [www.brother.ru](http://www.brother.ru) в разделе "Где купить?"

Товар сертифицирован. Реклама.





Конфликт акционеров ударил по мощностям винзавода «Авроры»

ВАСИЛИЙ ДЕРЮГИН

ло 750 тыс.). Но основная проблема даже не в этом — Франк Дюсенер выпускает четыре линейки вина разных ценовых категорий (по одному сорту красного и белого в каждой). И наибольшим спросом пользуются самые недорогие (сейчас 180–220 руб. в рознице), тогда как на премиальные (700–800 руб.) приходится лишь 4% продаж. В итоге средняя цена проданной бутылки колеблется в районе 200 руб. — подороже, чем у российских коллег, большинство из которых продает вина дешевле 100 руб.

(см. график на стр. 26). Но ведь изначально компания хотела сделать ставку на недешевые вина, которые выдерживаются в бочках и стоят от 250–300 руб. за бутылку.

В прошлом году «Аврора» сумела продать 484 тыс. бутылок, то есть даже недостроенный завод загружен примерно наполовину. В отраслевых мерках это крохи — МВЗ под одним лишь брэндом «Арбатское» продает более 1 млн бутылок в год. Меж тем в планах «Авроры» достроить предприятие и в 2010 году реали-

зовать 2,2 млн бутылок при средней цене около \$10.

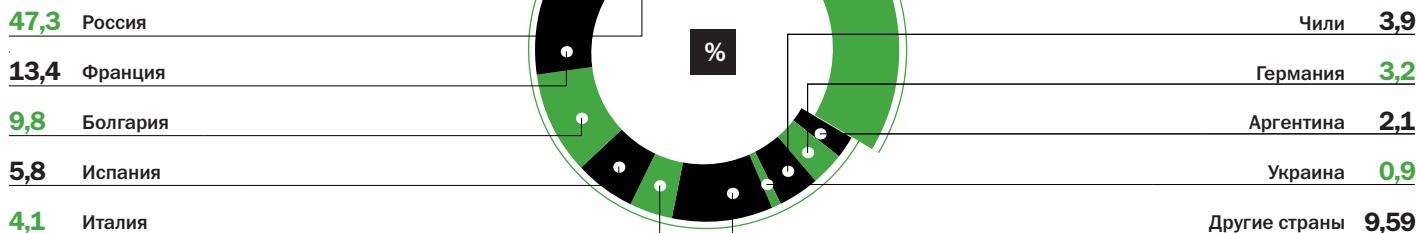
На ура Chateau le Grand Vostock приняли в HoReCa (отели, кафе, рестораны) — 40% от оборота в \$5,2 млн (который компания намерена получить в 2008 году) приходится на рестораны. С розничными сетями вышло сложнее, тем более что компания сделала ставку на собственные силы и не стала привлекать крупных дистрибуторов. И все-таки ей удалось пробиться в Метро, «Ашан», «Магнит» и «Ленту». Правда, в Auchan на Белой даче мне удалось найти только два самых дешевых наименования вин шато.

«Ребята делают очень неплохие вина, но на свои полки я их не поставлю, — говорит директор по закупкам „Азбуки вкуса“ и директор сети бутиков „Коллекция вин“ **Андрей Ткемаладзе**. — Потому что на российские вина с „французской“ ценой нет спроса. Чтобы подготовить покупателей, нужно потратить на продвижение серьезные деньги, убедить общественное мнение, что в России есть качественные вина. Задача просто неподъемная».

В «Авроре» меж тем ресурсов для серьезной рекламы нет — здесь куда больше озабочены нюансами производства. «Маркетинговый бюджет у нас мизерный — я вам его не назову, чтобы не вызвать смех, — говорит Елена Денисова. — Свои мы берем натурой: проводим дегустации в сетях, привозим туристов на винзавод». В год шато бесплатно «проливает» в сетях около 15 тыс. бутылок вина, в Садовом для туристов построили небольшую го-

## Родная лоза

структура российского рынка вина по странам-производителям



Источник: ЦИФРРА

стиницу — за сезон приезжает около 2 тыс. винолюбов.

Сформирует ли пласт лояльных потребителей такая щедрость? Не факт. «Дизайн бутылки незапоминающийся. Российское вино за такую цену может и должно вызывать любопытство, но нет никакого уникального элемента, объединяющего разные линейки вина», — говорит творческий директор брендингового агентства Depot WPF **Алексей Фадеев**.

Экономия на рекламе — лишь полбеда. В прошлом году «Аврора» решила расширить ассортимент и изменила принципу «вино от лозы» — компания стала разливать привезенное из Франции, Туниса и с Сицилии вино под маркой Voyage (цена около 150 руб. в рознице, всего выпущено 180 тыс. бутылок). «Меня часто спрашивают: „Франк, а какое вино ты нам посоветуешь?“ — рассказывает Дюсенер. — Я знаю людей во Франции, которые производят хорошие

**«В советские годы** меня за такое, наверное, посадили бы — разбазаривание же ценного продукта. Но посмотрите, зато ветер и солнце высушивают гроздья. Мы получаем великолепный виноград»

ординарные вина». У Елены Денисовой своя версия. «Во Франции кризис перепроизводства — отличное вино можно купить за копейки. Но наши конкуренты почему-то наливом везут в Россию вино Нового Света ужасающего качества», — говорит она, потрясая толстенным каталогом российских производителей вина. — Ну вот, например, литровая коробка вина за 39 руб. Вы хотя бы представляете, что они там в ней „набодяжили“. Это же гарантированное отравление и понос».

«Аврора» же закупает виноматериал по 70 евроцентов за литр, тогда как конкуренты не дороже 10 евроцентов, для транспортировки использует герметичные цистерны, а Франк контролирует

процесс на всех этапах, так что и за качество отвечает головой.

«Это большая ошибка, — считает Андрей Ткемаладзе. — Компания пошла по самому простому пути, популярному среди российских производителей, — немножко денег на этом она, может быть, и заработает, но „размочет“ ключевой бренд. Хорошее вино в Россию наливом не везут».

Похоже, продавать в России французское вино по дешевке куда проще, чем каждый раз убеждать потребителей в достоинствах кубанского виноделия и показывать им пейзажи Садового. Денисова уверяет, что Voyage лишь экспериментальный проект с неясными пока перспективами, но соблазн пойти по простому пути очень уж велик. **СФ**

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОГРАММА ПО ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЮ  
ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ДЕПАРТАМЕНТА ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ХОЗЯЙСТВА Г. МОСКВЫ



**БЕРЕГИТЕ ТЕПЛО!**  
**ЭКОНОМЬТЕ ЭНЕРГИЮ**

СПОНСОР ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ\*

**ROCKWOOL®**  
НЕГОРЮЧАЯ ИЗОЛЯЦИЯ



«ТЕХНОСИЛА» НАПОМНИЛА О СВОИХ ЛИДЕРСКИХ АМБИЦИЯХ. ЧТОБЫ СТАТЬ РИТЕЙЛЕРОМ НОМЕР ДВА, КОМПАНИИ ПРИДЕТСЯ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ СТРАТЕГИИ, КОТОРАЯ СДЕЛАЛА ЕЕ ТРЕТЬЕЙ.

## Ритейл-перезагрузка

текст: Александра Убоженко



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Леонид Тюкавкин пришел в «Техносила» из «Эльдорадо». Теперь он пытается сделать нынешнего работодателя непохожим на прежнего

«Что такое „Эльдорадо“?» — задает вопрос вице-президент по стратегии сети «Техносила» **Леонид Тюкавкин** и сам отвечает: — Дискаунтер, где можно дешево купить технику. А „М.Видео“? Дорогой магазин с хорошим сервисом. А „Техносила“? Ну, просто неплохой магазин».

Ответы Тюкавкин взял не с потолка, а из исследования, которое «Техносила» провела в 2007 году. Оказалось, что узнаваемость марки в городах присутствия составляет 80%, но практически никто из опрошенных не мог сформулировать, чем магазины «Техносила» отличаются от прочих. Поэтому сегодня сеть, некогда уступившая в конкурентной борьбе «Эльдорадо» и «М.Видео»,

пытается найти свое лицо и меняет бизнес-стратегию. До конца 2010 года в разработку новой концепции магазинов, оптимизацию системы закупок, маркетинга и логистики компания планирует вложить \$30 млн (без учета средств на переделку торговых залов и обучение персонала).

Потратить эти деньги с умом «Техносила» помогает международная консалтинговая компания Accenture. Среди ее клиентов крупнейшая в США сеть по продаже электроники и бытовой техники Best Buy, пивоваренная компания Efes, а из россиян — МТС, «Вымпелком» и «Аэрофлот».

Если все получится, то, по словам Тюкавкина, к 2010 году «Техносила» обгонит

«М.Видео». По итогам 2007-го выручка последней превысила \$2 млрд, тогда как у «Техносила» составила \$1,4 млрд. Между тем два года назад в интервью **сф** один из владельцев сети Вячеслав Зайцев высказывался еще решительнее: «Второе место нас не интересует — мы хотим быть лидерами рынка». Что изменилось с тех пор?

### Отставной лидер

Лидером российского рынка продаж бытовой техники и электроники (БТЭ) «Техносила» уже была. До рубежа 2000-х.

В 1999 году ее владельцы — братья **Вячеслав** и **Виктор Зайцевы** решили расслабиться и отойти от оперативного управления. Как оказалось, преждевременно.

В 2002 году «Техносила» продала товара на \$280 млн, что на 10–15% меньше, чем двумя годами ранее. И это при том, что объем продаж «Эльдорадо» примерно в тот же период, с 1999-го по 2002 год, подскочил со \$120 млн до \$800 млн. Леонид Тюкавкин, который, кстати, до 2003-го являлся заместителем генерального директора сети «Эльдорадо», считает, что «Техносила» просто проспала мощный рыбок конкурента.

«Эльдорадо», изначально развивавшаяся в регионах, активно зашла на рынок Москвы. Она воспользовалась падением цен на недвижимость после августовского

### досье

**Компания:**  
торговая сеть «Техносила»

**Владельцы:**  
группа компаний СВ, основные акционеры — Вячеслав и Виктор Зайцевы

**Оборот:**  
\$1,4 млрд в 2007 году

**ЕВТДА:**  
\$118,5 млн в 2007 году

**Число магазинов:**  
248

**Территориальный охват:**  
195 городов России

кризиса 1998-го и по дешевке скупил или арендовала столичные торговые площади. В 2001 году «Эльдорадо» первой на рынке запустила франчайзинговую программу, в 2003-м внедрила ERP-систему SAP.

В свою очередь, «М.Видео» одной из первых среди БТЭ-ритейлеров обратилась к услугам западных консультантов, в частности к австрийской Umdasch, специализирующейся на нейромаркетинге. «Мы стали работать в едином формате, унифицировав размеры своих магазинов в среднем до 2 тыс. кв. м, — рассказывает директор по связям с общественностью „М.Видео“ **Надежда Киселева**. — Потом за нами следом потянулись и другие ритейлеры. Но формат для нас не только размер площади. Мы используем и нейромаркетинг. Например, запах кофе может привлечь покупателей к отделу, где продаются кофеварочные аппараты. Также применяем и продуманную планировку магазина, когда покупателю из центральной точки видно 85% площадей». По уверениям Киселевой, продуманная планировка магазина способна поднять продажи сети примерно на 10%.

«Техносила» продолжала работать по старинке. Площадь магазинов разнилась от 1 тыс. до 5 тыс. кв. м. Движение товара отслеживалось не оперативно. При формировании ассортимента менеджеры действовали на свое усмотрение — по словам Тюкавкина, по принципу «все равно раскупят». Но метод, работавший в 1990-е, на более зрелом рынке себя изжил. Поставщики, не чувствуя к себе живого интереса, не выделяли «Техносилу» среди других розничных сетей. А покупатели выбирали товар более придирчиво и уже не приобретали что попало.

## Своими силами

В 2004 году Зайцевы вернулись к управлению компанией. За год до этого они попытались усилить команду, переманив нескольких экспатов и российских специалистов из различных сетей. Привлекали их не столько зарплатой, сколько возможностью карьерного роста: «Техносила» приглашала на более высокие позиции. «Среди пришедших были очень хорошие специалисты, например **Кристофер Паркс**, сейчас занимающий должность финансового директора в „М.Видео“. Или **Роберт Гейфкин**, пришедший в „Техносилу“ из

„Эльдорадо“, который, кстати, привел и меня», — вспоминает Леонид Тюкавкин.

Чтобы остановить падение продаж, новая команда «Техносилы» начала с непопулярных мер. Например, субботний выходной для директоров магазинов был перенесен на понедельник, поскольку именно на субботу приходится пик недельных продаж.

Кроме того, хотя «Техносила» хотела представлять всю продуктовую линейку от низкого до высокого ценового сегмента, основной упор стал делаться на товары среднеценового диапазона, составлявшие примерно 55% всего ассортимента. 25% относились к высокому сегменту и 20% — к низкому. «Мы не дискаунтер. Мы работаем в формате массмаркета, рассчитанном на широкий круг покупателей», — объяснял Вячеслав Зайцев вырисовывающийся формат сети, и не случайно. Участники рынка и рядовые потребители продолжали видеть в «Техносиле» аналог менее продвинутой «Эльдорадо».

Такому пониманию способствовали пикировки между компаниями. Например, «Эльдорадо» упрекала «Техносилу» в том, что та скопировала ее ход: в 2003 году «Техносила» создала свою частную марку — Techno (впоследствии к ней добавилась марка Wellton; сейчас на них приходится 8–10% оборота сети). Тогда как двумя годами ранее «Эльдорадо» первой из отечественных БТЭ-ритейлеров запустила частную марку Elenberg.

Сходство стало тем более заметно, когда в 2005-м «Техносила», приведя текущие дела в порядок, задумалась о региональной экспансии.

## «Лопухи» и давки

«Мы входили в город, устраивали рекламные распродажи по бросовым ценам. Давки за товаром были такими, что продавцы были вынуждены влезать на столы и передавать СВЧ-печи в толпу, чтобы всем досталось», — живописует Леонид Тюкавкин. Когда после завершения рекламной акции люди приходили в «Техносилу» и видели совсем другие цены, они оказывались в недоумении.

Но «Техносила» гнула свою линию, причем не только в регионах, но и в столице. Многим памятна «щитовая» война, разразившаяся в 2006 году. «Техносила» на билбордах провокационно призывала поку-

## экспертное мнение

— «Техносила» пошла по пути, который характерен для западных насыщенных рынков. На таких рынках у ритейлеров немного возможностей для повышения доходности, поэтому они делают упор на сервисную составляющую, обеспечивающую дополнительный заработок. У российских ритейлеров бытовой техники и электроники маржа сегодня также не велика — в среднем 5–6%. Поэтому «Техносила» стартовала с такой концепцией вовремя. Отмечу, что ранее столь полного внимания к предложению клиентам готовых решений из российских игроков БТЭ никто не демонстрировал. Но реализация проекта, очевидно, потребует больше \$30 млн.



**Татьяна Бобровская,**  
финансовый  
аналитик ИК  
«Брокеркредитсервис»

— **Намерения** «Техносилы» могут только порадовать как клиентов компании, так и партнеров, потенциальных инвесторов. Создание эффективной системы управления складскими запасами — одна из ключевых задач любой розничной сети. Большая прозрачность компании полезна владельцам для грамотного распределения внутренних ресурсов, а инвесторам и государству — с точки зрения ее «близости». Другое дело, что внедрение крупномасштабных изменений в существующие бизнес-процессы может осложниться отсутствием квалифицированного персонала, непредвиденными моментами, не учтенными в программном продукте, и «заточенностью» системы на прежние методы работы.



**Антон Васильев,**  
директор  
по маркетингу  
компаний  
MOST Marketing



# \$7<sub>тыс.</sub>

заработала «Техносила» с 1 кв. м торговой площади в 2007 году. Владельцы рассчитывают увеличить выручку на 12%

# 9%

доля «Техносилы» на рынке продаж электроники и бытовой техники в России, который оценивается в \$15 млрд

# 248

магазинов

насчитывает сеть «Техносила». Из них 134 работают по франшизе в городах с населением менее 150 тыс. жителей

пателей «не быть лопухом» и «не покупать дороже». Тогда «Эльдорадо» вывесила рядом билборды с надписью «Согласен, у нас дешевле».

Казалось бы, сходство с «Эльдорадо» не слишком вредило «Техносиле». Начиная с 2003 года выручка сети неуклонно росла (см. график). Однако не настолько, как хотелось владельцам. В 2007 году она прибавила на 38,3% по сравнению с предыдущим — больше, чем у «Мира» (19%), но меньше, чем у «М.Видео» (52%) и «Эльдорадо» (46%).

«Рынок продаж электроники и бытовой техники замедляется. Если с 2006-го по 2007 год он рос на 15%, то с 2007-го по 2008 год уже на 12%, — отмечает директор по связям с общественностью РАТЭК **Антон Гуськов**. — Поэтому сейчас важно найти партнера, который помог бы повысить доходность бизнеса. Конкурировать ценой неактуально. Сейчас все работают примерно в одном ценовом сегменте».

Это поняли и в «Эльдорадо», и в «Техносиле». В прошлом году первая компания потратила несколько миллионов долларов на реформирование системы обслуживания и обучение 30 тыс. сотрудников. Кроме того, «Эльдорадо» искала влиятельного партнера. Еще в 2005 году она подписала опцион с британской группой DSG

International. Та получала право на покупку 10% акций российского ритейлера до 2008 года и оставшихся 90% до 2011-го. Но летом 2007 года DSG отказалась от исполнения опциона. В марте 2008-го стало известно, что налоговые органы предъявили «Эльдорадо» претензии на 15 млрд руб.

«Техносила», чтобы повысить доходность, стала искать не инвестора, а грамотного консультанта — и пригласила Accenture. Благодаря разработанным мерам к 2010 году выручка сети с 1 кв. м должна вырасти на 12%. При имеющихся торговых площадях (около 195 тыс. кв. м) это принесло бы компании дополнительные \$165 млн в год. Что же предложила Accenture российскому ритейлеру?

## Подвозные работы

Прежде всего «Техносила» занялась реформированием логистических процессов. Раньше для обеспечения бесперебойных продаж компания делала излишние товарные запасы. «Если с регионального склада снабжаются десять магазинов, и в каждом необходим страховой запас 12 телефонов, то это не означает, что на складе надо держать 120 телефонов, — объясняет Тюкавкин. — Ведь где-то продадут и 20 аппаратов, а где-то всего пять. Для одного магазина прогноз статистически не-

устойчив, но для большого числа он точнее. Это позволяет снизить общий запас». Следовательно, нет необходимости «замораживать» большие средства на покупку товаров впрок.

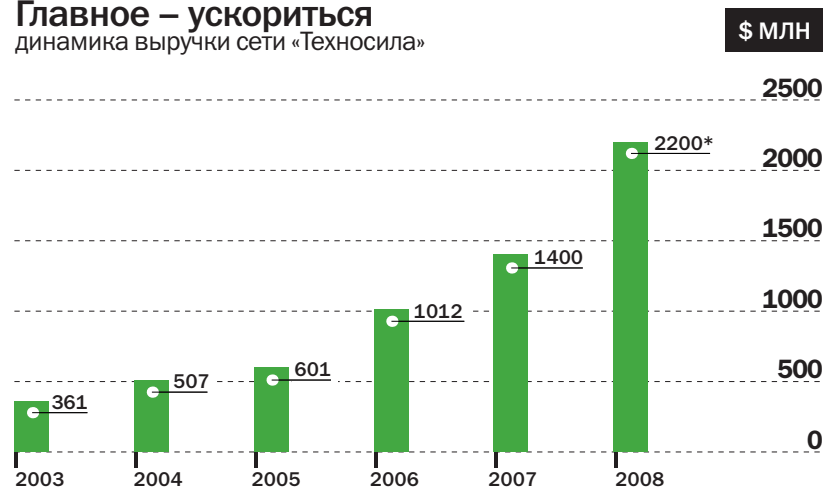
Кроме того, с помощью методологии Accenture и внедрения нового программного обеспечения (пока компания не определилась, будет это SAP, Oracle или другая система) в 2009 году «Техносила» планирует ввести в практику управление жизненным циклом товара. Это особенно актуально для товаров, устаревающих в течение нескольких месяцев. «Как у нас было раньше? — рассказывает Тюкавкин. — Спрос на товар падал, он захламливал склады... Наконец про него вспоминали и продавали, резко снизив цену». Этим грешат и другие ритейлеры. Теперь «Техносила» будет планировать снижение цен на «скоропортящуюся» технику, когда она только появляется в продаже. Таким образом, дисконтирование пойдет более плавно.

PR-директор «Эльдорадо» **Илья Новохатский** не видит в действиях «Техносилы» ничего особенного: «Планирование ценовой политики на несколько месяцев вперед тоже не является ноу-хау, особенно на рынке техники с коротким жизненным циклом, например мобильных, где каждую неделю товар дешевеет на 1–2%». С осени 2007 года на вооружении у «Эльдорадо» находится SAP ERP 2004 — значительно более продвинутая система, чем SAP Retail Solution.

Как бы то ни было, «Техносила» отличается от «Эльдорадо» тем, что собирается сокращать ассортимент. «Знаете, сколько моделей чайников в сети Best Buy с многомиллиардным оборотом? Всего три! Большой, средний и маленький, — улыбается Тюкавкин. — Кому ни рассказываю — не верят!» «Техносила» пришла к выводу, что если покупателю облегчить выбор, то продажи пойдут успешнее. Из 25 тыс. наименований в ближайшем будущем в «Техносиле» останется 20 тыс. Для сравнения: у «Эльдорадо» — 35 тыс. у Best Buy — немногим более 10 тыс.

## Главное – ускориться

динамика выручки сети «Техносила»



\* план  
Источник: ЗАО «Техносила»

Изменения коснутся и самих магазинов. Новые будут открываться в едином формате — 2–3 тыс. кв. м. Трафик будет регулироваться «естественными точками привлекательности», например «игровыми зонами», где покупатели смогут опробовать те или иные товары. «Техносила» поменяет оборудование залов и сделает его не стандартным, как у конкурентов, а по индивидуальному дизайну австрийского агентства Retail Branding (внешний вид оборудования еще не определен). Таким образом компания рассчитывает получить уникальный фирменный стиль. Сейчас инвестиции в открытие одного магазина оцениваются в \$650–700 на 1 кв. м. В будущем эти расходы возрастут до \$900–1000.

Вершиной же концепции, разработанной Accenture, должно стать изменение отношения к покупателю.

## Не узнать клиента

Когда управляющему партнеру консалтингового агентства «Архидея» **Самвелу**

**Аветисяну** понадобилось купить телевизор, его подвели к лучшему в магазине «Техносила» консультанту. Старательный продавец принялся по полной программе «грузить» потенциального покупателя информацией о пикселях, яркости и параметрах настройки изображения. В итоге гуманитарий Аветисян вошел в ступор и так ничего и не купил.

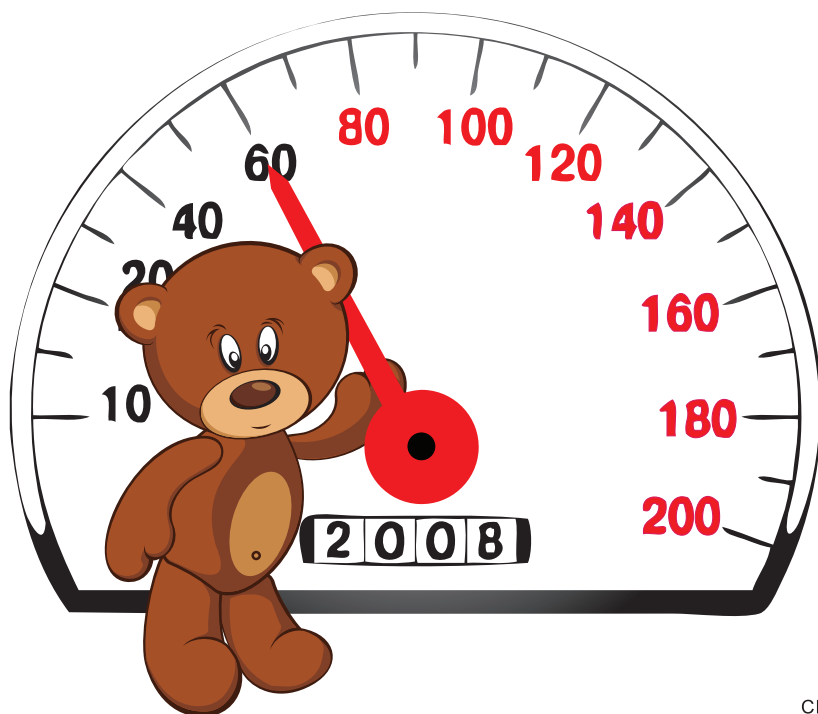
Самвелу еще повезло. Сегодня в магазинах «Техносила» можно увидеть картину, как клиент бежит по залу в поисках консультанта, а в очереди на выдачу товара порой приходится ждать минут сорок.

«Мы будем решать проблемы клиентов», — обещает Леонид Тюкавкин. — Очень часто клиент не знает, какая именно модель телевизора или стиральной машины ему подойдет. Мы его подробно спросим, предложим оптимальный вариант и плюс к этому полный список возможных услуг и дополнительного оборудования». Правда, при том количестве посетителей, которые заходят в «Техноси-

лу» сейчас (в среднем по 3 тыс. человек в день на магазин), вести с ними долгие беседы кажется маловероятным. В «Техносила» признают: понадобится значительно увеличить штат сотрудников, но пока не посчитали на сколько.

По мнению генерального директора сети «Эксперт» **Кирилла Новикова-Глушкова**, у «Техносила» было два пути развития — конкуренция с «Эльдорадо» и ориентация на более дорогой продукт с качественным сервисом, как это делает «М.Видео». «До сих пор никаких сигналов о том, что „Техносила“ выбирает второй вариант, не было», — утверждает Новиков-Глушков. — Если они хотят изменить свою модель бизнеса, то это достойная задача. Но такая схема работы взорвет им расходы на персонал и маркетинг, поскольку надо будет объяснить покупателям, что достоинство „Техносила“ не в цене. А говорить в рекламе о ценах проще, чем о любви к клиенту». Как известно, любовь — материя тонкая. **СФ**

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОГРАММА ПО БЕЗОПАСНОСТИ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ДОБДД МВД РОССИИ



# БЕРЕГИТЕ СЕБЯ!

## СОБЛЮДАЙТЕ СКОРОСТНОЙ РЕЖИМ

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

СПОНСОР ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ\*

**РУССКАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ**

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

ОАО "Русская страховая компания" Лицензия ФССН № 0968 77

**(495) 777-55-66**





# Вадим Жук: мы занимаемся не строительством, а градостроением

Большинство действующих сейчас на рынке девелоперов или являются наследниками советских строительных комбинатов, или выделились из крупных финансовых структур. Исключения редки и тем интересны. Десять с небольшим лет назад компания «Жилищный капитал» появилась на рынке как рядовое риелтерское агентство. За это время она превратилась в инвестиционно-строительную группу компаний полного цикла, работает на рынках Москвы, подмосковья, регионов, начинает деятельность за рубежом. Глава группы компаний «Жилищный капитал» Вадим Жук определяет стратегическое направление компании как комплексное освоение территорий.



— Как вы определите ту нишу, которую ГК «Жилищный капитал» занимает на рынке?

— Это прежде всего жилье эконом-класса. Конечно, есть точечная застройка, которую мы позиционируем как бизнес-класс или элита, но 75% объектов — это эконом-жилье. Основная площадка для нас в настоящее время и по крайней мере на пять ближайших лет — Подмосковье.

— В Подмосковье проще решать вопросы получения земли?

— Во-первых, в области существует возможность территориального зонирования — то есть строительства микрорайонов. Это возможность развивать как жилищное строительство, так и сопутствующую инфра-

структуру. Главное для нас, как для компании, — возможность привлечь потребителя и качеством жилья, и доступной ценовой категорией. Кроме того, в Подмосковье более простая, по сравнению с Москвой, система получения согласований как на землю, так на проектную документацию. Администрации подмосковных городов заинтересованы в строителях, которые помогают им решать общегородские задачи. У нас есть и московские проекты, но в столице очень мало возможностей для масштабной застройки. А мы считаем приоритетом не просто строительные, а градостроительные проекты. Такие, как жилой комплекс «Гусарская баллада» в Одинцовском районе. Фактически это целый микрорайон: общая площадь монолитно-кирпичной застройки, включая жилые дома и здания социальной инфраструктуры первых трех очередей, превышает 300 тыс. кв. метров.

— На вашем месте многие девелоперы не скромничали бы и отнесли монолитно-кирпичную застройку к бизнес-классу. Тем более, что Одинцово — один из самых престижных подмосковных городов.

— А у нас, к сожалению, вообще нет четкой и логичной градации, каждая компания позиционирует свои объекты так, как захочет. Такое случается сплошь и рядом: дом, который застройщик называет «бизнес-классом», по своей инженерии не отвечает даже стандартам экономичного жилья. И дело не в том, как называть дом, а в цене, которая отнюдь не «экономичная». И квартиры в этом доме покупают, если он расположен в престижном месте. Если вернуться к «Гусарской балладе», то это действительно эконом-класс хотя бы по набору квартир: большая часть — однокомнатные и двухкомнатные, максимальная площадь — 100 кв. метров. На многих объектах, которые сейчас присутствуют на рынке, цена квадратного метра, на первый взгляд, разумная, но квартиры только больших площадей — и это делает их недоступными для потенциальных покупателей.

— А вы, надо так понимать, позиционируете свое жилье как доступное?

— Мы формально не являемся участниками программы «Доступное и комфортное жилье», и никаких льгот или средств от государства не получаем. Но наше жилье, действительно, доступное. И дело даже не в цене квадратного метра, она может быть, чуть ниже среднерыночной. Дело в том, что мы строим микрорайон с полностью готовой социальной инфраструктурой, ориентированный на молодые семьи. Там будет все необходимое: школы, детские сады, поликлиники, кинотеатр.

## портрет фирмы

В конце концов, там будут и рабочие места. То есть мы предоставляем действительно комфортное жилье по вполне разумным ценам, соответствующим качеству и нынешней рыночной ситуации. В этом смысле «Жилищный капитал» — действительно участник программы «Доступное жилье».

— **Каким образом вы решаете вопрос получения земельных участков под строительство?**

— В соответствии с Градостроительным кодексом для этого есть два пути: участие в тендерах, организованных муниципальными властями, или приобретение на вторичном рынке. На сегодняшний день проще покупать. Конкурсы несовершенны, к сожалению, есть много подводных камней в законодательстве, и не всегда перечень документов, который предлагается застройщику, подходит нам и тем финансовым институтам, с которыми мы работаем. Ведь строительство 300 тыс. метров — это \$400–500 млн, и эти средства мы привлекаем в банках, финансовых институтах. А для финансистов требуется абсолютная прозрачность сделки и полный комплекс юридически безупречных документов. Поэтому мы покупаем землю на вторичном рынке, несмотря на то, что это дороже.

— **В Подмосковье, как известно, два года назад оказалось обмануто много «обманутых соинвесторов». А вы никого не обманули?**

— У нас не было ни одного проблемного случая. По двум причинам. Во-первых, изначально наша компания была клиентоориентированной. Наша философия: честно работать с клиентами, никаких двойных продаж, никаких серых схем реализации квартир. А во-вторых, мы всегда трезво оценивали свои возможности. В то время у многих было одно желание — продать максимально много площадей, а рынок позволял это сделать. В результате начинались продажи на уровне котлована, а довести стройку до конца некоторые не смогли. Мы же всегда адекватно относились к своим внутренним ресурсам — финансовым, производственным, кадровым, и понимали, что есть некая база, с которой мы можем вести одновременно строительство, например, на 5–6 площадках, но не на двух десятках. Даже если мы пополняем свой земельный банк, то никогда не начинали строительство без сетей, без проекта, чтобы только побыстрее продать.

— **Кроме московского региона, вы собираетесь осваивать рынки недвижимости Новосибирска и Красноярска. Почему именно эти города? Почему не поближе к Москве?**

— Во-первых, мы также собираемся работать в Самаре и Ярославле. А во-вторых, расстояние от Москвы не имеет большого значения. Важно другое: перспективы региона, демографическая ситуация, промышленный потенциал. Мы ведь не просто ткнули пальцем в несколько точек на карте. Мы в свое время заказали в институтах Москвы и Петербурга исследования демографического положения в России, определили, исходя из этих материалов, самые перспективные регионы. Затем наши подразделения — «Торговый дом недвижимости «Жилищный капитал» и «ЖК-Развитие» — более глубоко изучили ситуацию с точки зрения конкурентной среды, покупательской способности. Причем наша задача — не просто понять, что происходит в регионах сейчас, но и спрогнозировать ситуацию на несколько лет вперед. Ведь если мы уже сейчас начинаем осуществлять проект, то продажи начнутся только через два года — в лучшем случае. Если же говорить конкретно о Новосибирске и Красноярске — то это самые крупные центры притяжения в Западной и Восточной Сибири, в них увеличивается количество жителей за счет миграции из соседних городов, соответственно, людям обязательно понадобится жилье. Чем дальше — тем больше.

— **Исследования, конечно, помогают оценить ситуацию. Но окончательное решение — где и что именно строить — принимает руководитель. Насколько важна его интуиция бизнесмена?**

— Я думаю, процентов на двадцать, не больше.

В группе компаний «Жилищный капитал» маркетинг — это прежде всего система. «ЖК-Развитие» ежедневно получает 5–10 предложений по различным площадкам. Что-то менеджеры отсекают сразу, перспективные варианты разрабатывают и в конце концов выносят на регламентную комиссию, защищают проект перед членами Совета директоров и акционерами. Что же касается интуиции руководителя — правильнее говорить об опыте. Если я построил 50 домов, и мне приносят проект 51-го, я уже могу сравнивать. И я знаю, почему 35 домов были более успешными, а 15 — менее. Хотя многие говорят, что интуиция — локомотив успеха. Но если основываться только на ней — можно проиграть так же легко, как в казино, делая ставки на «красное» и «черное».

— **У вас есть один осуществленный проект в Сочи — жилой комплекс бизнес-класса «Бригантина», и после этого вы прекратили строить в этом городе. Это что, пример маркетинговой ошибки?**

— Нет, «Бригантина» — вполне успешный проект четырехлетней давности. После этого мы ушли с сочинского рынка по причине стремительного и необоснованного, на наш взгляд, роста стоимости земли. А после объявления Сочи столицей Олимпиады цены стали просто неадекватными и ничем не регулируемыми. А вот после окончания Игр большое количество недвижимости окажется на рынке, и цены наверняка упадут. Кроме того, инфраструктурные проблемы сильно затрудняют работу в этом городе.

— **«Жилищный капитал» вырос из риелтерской компании, а сейчас имеет в том числе и подрядное подразделение. Как вы решали кадровую проблему? Как нашли хороших специалистов, строителей?**

— Сейчас у «Жилищного капитала» уже есть устоявшийся имидж надежной компании, а поначалу действовали методом проб и ошибок. Но со своей стороны — всегда честно выполняли то, что обещали. Кто-то относится к работнику, как к стиральной машинке: выжал все, что можно, и поменял. У нас философия кадровой политики — приглашать на работу людей с расчетом на то, что они пройдут путь от менеджера до директора. В компании действует программа внутреннего и внешнего обучения, повышения квалификации. Эта политика привела к тому, что в компанию стали приходить люди с достаточно высоким уровнем образования. Они готовы отдать компании свой профессионализм, а взамен получают стабильность, честность и открытость в работе, комфортные условия. Кроме того, в компании треть строителей — бывшие кадровые военные, от майоров до генералов. Я, кстати, в свое время окончил военное училище и знаю, что военно-строительное образование в советские годы было очень хорошим.

— **Какие перспективы у «Жилищного капитала»? Собираетесь ли вы увеличивать объемы строительства?**

— В качестве ближайшей перспективы назову выход на международный инвестиционно-строительный рынок. Мы сейчас начинаем свой первый зарубежный проект — коттеджный поселок в Берлине. Это будет одиннадцать городских вилл класса «люкс» каждая площадью 500 кв.м на острове Тегелерского озера, недалеко от центра города. В Германии самая мощная европейская экономика, здесь активно работают российские бизнесмены. Именно их мы рассматриваем как наших потенциальных покупателей. Кроме того, освоение зарубежных площадок важно для того, чтобы в перспективе было проще работать на финансовых рынках, готовить компанию к IPO, искать соинвесторов и партнеров. Что касается объемов, то сегодняшний портфель компании — 1,5 млн кв. метров. Это объекты, находящиеся на разных стадиях разработки — от проектирования до завершения строительства. К 2012 году мы рассчитываем довести объем проектов до 4 млн кв. метров.



«ИНКОМ-АВТО» РАССЧИТЫВАЛА ЗАРАБОТАТЬ НА ДЕШЕВЫХ МАШИНАХ ИЗ КИТАЯ, ЧТОБЫ ПРОДАВАТЬ ПРЕМИАЛЬНЫЕ ЕВРОПЕЙСКИЕ. НО КИТАЙЦЫ САМИ ИСПОЛЬЗОВАЛИ КОМПАНИЮ КАК ТРАМПЛИН.

## Китайские грабли

**Китайский автоконцерн** Geely подписал соглашение с «дочкой» группы компаний «Рольф» Red Dragon. С 1 декабря последняя становится эксклюзивным дистрибутором марки Geely на следующие пять лет. Для нынешнего дистрибутора Geely — компании «Инком-авто» это двойное фиаско.

Сначала «Инком-авто» выводила на рынок марку Chery, вложившись в рекламу на ТВ и разработав благозвучные названия для китайских машин. Но когда продажи резко пошли вверх, Chery отблагодарила «Инком-авто» весьма своеобразным образом. Лишив своего партнера статуса дистрибутора, китайский концерн открыл в России представительство и стал ввозить машины сам. Партнерство с Geely задумывалось как реванш. Топ-менедже-

рам «Инком-авто» даже удалось договориться о совместной с Geely покупке свердловского завода «Амур», который собирает для китайцев машины. Однако в 2007 году вместо запланиро-

ванных 17 тыс. машин «Амур» выпустил менее 2 тыс. Китайские партнеры «Инком-авто» посчитали это поводом поменять правила игры. Теперь «дочка» «Рольфа» объявила себя эксклюзивным дистрибутором Geely, хотя «Инком-авто» не получал на этот счет никаких уведомлений. Более того, две недели назад в компанию приезжал топ-менеджер Geely и говорил о расширении сотрудничества за счет продажи новых моделей.

Справедливости ради скажем, что китайские брэнды «Инком-авто» неинтересны. Мечта владельца компании **Дмитрия Козловского** — видеть в своих салонах автомобили всех премиум-брэндов. Но пока самая продаваемая марка — Lada, премиальных же брэндов, за исключением Volvo, у дилера нет. Получить их уже вряд ли удастся: у владельцев марок ограниченное число дилеров, и «Инком-авто» упустила время. Так что наиболее вероятный путь — покупка существующих дилеров.

На приобретения компания собиралась потратить прибыль от продажи китайских машин. Ведь эксклюзив на дистрибуцию Chery и Geely означал лишние 5–10% маржи с каждого автомобиля, а планы продаж у китайцев грандиозные. Каждая китайская компания, в которой побывал гендиректор «Инком-авто» **Владимир Франке**, когда искал партнеров, декларирует, что за три года хочет стать первым заводом в мире.

Погнавшись за сверхприбылями, менеджеры «Инком-авто» дважды наступили на одни и те же грабли. Скорее всего, китайские концерны с самого начала не собирались надолго отдавать свои марки «Инком-авто». Дилер просто играл отведенную ему заранее роль. Он выводил китайские марки на российский рынок, для самих китайцев это проблема. Власти явно не благоволят автостроителям из Поднебесной: неспроста ни один из них не смог договориться с Минэкономразвития о строительстве своего завода в России и работе в режиме промсборки. Пока дилер запускал сначала одну марку, затем вторую, его партнеры, потирая руки, продумывали более выгодные варианты дальнейшего развития. **СФ**

**«У китайцев нет четкого „да“ и „нет“:** они лишь склоняются в ту или иную сторону до тех пор, пока что-то не подписано на бумаге. И это не вероломство, а национальная черта»

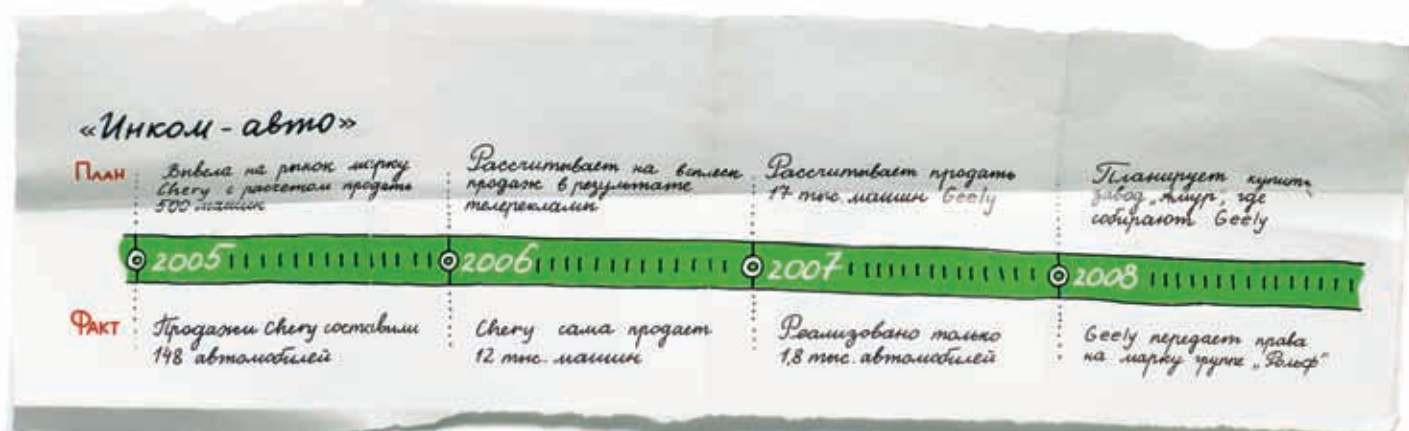
«Китайское склонение» **СФ** №21/2007, стр.18–23

Справедливости ради скажем, что китайские брэнды «Инком-авто» неинтересны. Мечта владельца компании **Дмитрия Козловского** — видеть в своих салонах автомобили всех премиум-брэндов. Но пока самая продаваемая марка — Lada, премиальных же брэндов, за исключением Volvo, у дилера нет. Получить

их уже вряд ли удастся: у владельцев марок ограниченное число дилеров, и «Инком-авто» упустила время. Так что наиболее вероятный путь — покупка существующих дилеров.

На приобретения компания собиралась потратить прибыль от продажи китайских машин. Ведь эксклюзив на дистрибуцию Chery и Geely означал лишние 5–10% маржи с каждого автомобиля, а планы продаж у китайцев грандиозные. Каждая китайская компания, в которой побывал гендиректор «Инком-авто» **Владимир Франке**, когда искал партнеров, декларирует, что за три года хочет стать первым заводом в мире.

Погнавшись за сверхприбылями, менеджеры «Инком-авто» дважды наступили на одни и те же грабли. Скорее всего, китайские концерны с самого начала не собирались надолго отдавать свои марки «Инком-авто». Дилер просто играл отведенную ему заранее роль. Он выводил китайские марки на российский рынок, для самих китайцев это проблема. Власти явно не благоволят автостроителям из Поднебесной: неспроста ни один из них не смог договориться с Минэкономразвития о строительстве своего завода в России и работе в режиме промсборки. Пока дилер запускал сначала одну марку, затем вторую, его партнеры, потирая руки, продумывали более выгодные варианты дальнейшего развития. **СФ**





**МОСКВА,  
HOLIDAY INN  
SUSCHEVSKY**

# **БАНКИРАМ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ В ПРИВЛЕЧЕНИИ ИНВЕСТОРОВ, СПЕЦИАЛИСТАМ ПО ИНФРАСТРУКТУРЕ БАНКОВСКИХ ИНВЕСТИЦИЙ, ИНВЕСТОРАМ**

**Стоимость участия** (без НДС)  
17 000 руб.

**Специальное предложение**  
Каждый третий участник  
от одной компании — бесплатно  
—  
Для подписчиков  
ИД «Коммерсантъ» —  
скидка 10%

**Регистрация**  
(495) 960 3118 (доб. 2047),  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru),  
[conference@kommersant.ru](mailto:conference@kommersant.ru)

## **КОНФЕРЕНЦИЯ БАНКИ РОССИИ И СНГ В ПОИСКЕ ИНВЕСТОРОВ**

# **16.10.2008**

### **Проблемы регулирования**

Банковское регулирование  
и рынок ценных бумаг:  
новости регуляции в контексте  
привлечения инвестиций  
—  
Публичные банки:  
особенности регулирования  
—  
Ликвидность банковского  
сектора: проблемы и решения  
—  
Рынок ипотеки:  
есть ли будущее  
без рефинансирования?

### **ИРО и эмиссии долговых инструментов**

ИРО как новый фактор  
развития банковского сектора  
—  
Нью-Йорк, Лондон, Франкфурт  
или Москва: где выгоднее?  
—  
Банковские облигации:  
проблемы и перспективы  
размещения  
—  
Инвестиционные банки:  
проблемы эмиссии  
ценных бумаг  
—  
Таргетирование инвесторов

### **Сделки M&A**

Развитие банковских групп  
и консолидация банковской  
системы  
—  
Стратегический инвестор:  
возможность  
или неизбежность?  
—  
Сохранение менеджмента  
при продаже бизнеса:  
плюсы и минусы  
—  
Кто инвестирует в банки СНГ?  
—  
Слияния и поглощения  
региональных банков

РОССИЙСКОМУ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЮ ИСПОЛНЯЕТСЯ 20 ЛЕТ, А РЕЙТИНГУ МВА «СЕКРЕТА ФИРМЫ» — ДВА ГОДА. МЫ ПРЕДСТАВЛЯЕМ ОЧЕРЕДНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ, ГДЕ КАЧЕСТВО ОБУЧЕНИЯ ОЦЕНИВАЮТ САМИ ВЫПУСКНИКИ.

## МВА за компанию

текст:  
юлия фуколова,  
владислав коваленко  
таблицы:  
светлана горбачева

«Продайте вашу базу!» — с такой неожиданной просьбой обратились в редакцию **сф** представители нескольких крупных компаний. После выхода в прошлом году в **сф** первого рейтинга российских программ МВА они рассчитывали получить контакты перспективных кандидатов.

Контактами мы, естественно, торговать не стали — обещали ведь респондентам не раскрывать их данные, хотя в этом году наша база существенно пополнилась и стала почти в два раза больше. И ценность ее, соответственно, возросла. Как и ценность той информации, которой с нами поделились выпускники 30 лучших российских бизнес-школ.

Лидеры нового рейтинга, в который вошли программы МВА Москвы и Санкт-Петербурга, остались прежними: первое место сохранила за собой Высшая школа бизнеса МГУ, на втором — ИМИСП (Санкт-Петербург). В прошлом году они разделили между собой первое-второе место.

Еще один лидер, Высшая школа менеджмента ГУ-ВШЭ, заняла шестое место — в этом году ее выпускники оказались строги к альма-матер. «У нас очень требовательные слушатели, — соглашается декан ВШМ **Сергей Филонович**. — Тем не менее почти половина из них приходит по рекомендации прежних выпускников». Есть и еще один нюанс. В ВШМ работает сразу пять «преподавателей-звезд» (см. **сф** №41/2005) — на их фоне остальные профессора наверняка смотрятся менее ярко, а в результате слушатели ставят школе невысокие оценки.

Несмотря на то, что российскому бизнес-образованию исполняется 20 лет, говорить о качественном прорыве пока рано. Во всяком случае, мнения выпускников оказались на редкость полярными — от «очень полезно» до «зря потерял время». Нелепые оценки получали даже топ-школы. Так что деканам есть над чем работать.

### Сами виноваты

Менеджер крупной компании отучилась год на программе МВА в известной бизнес-школе. А потом решила бросить. Где-то через полгода ей позвонили из деканата — напомнить, что она просрочила очередной платеж. Женщина сообщила, что уже давно не посещает занятия. «Да что вы, немного же осталось, заплатите, зато потом получите диплом», — ответили в деканате.

Наверняка что-то подобное происходит и в других школах. Так, один из наших респондентов даже не мог вспомнить название бизнес-школы АНХ, где он учился три года назад. Диалог получился примерно такой:

— А в дипломе у вас название школы написано?

— Нет, только программа.

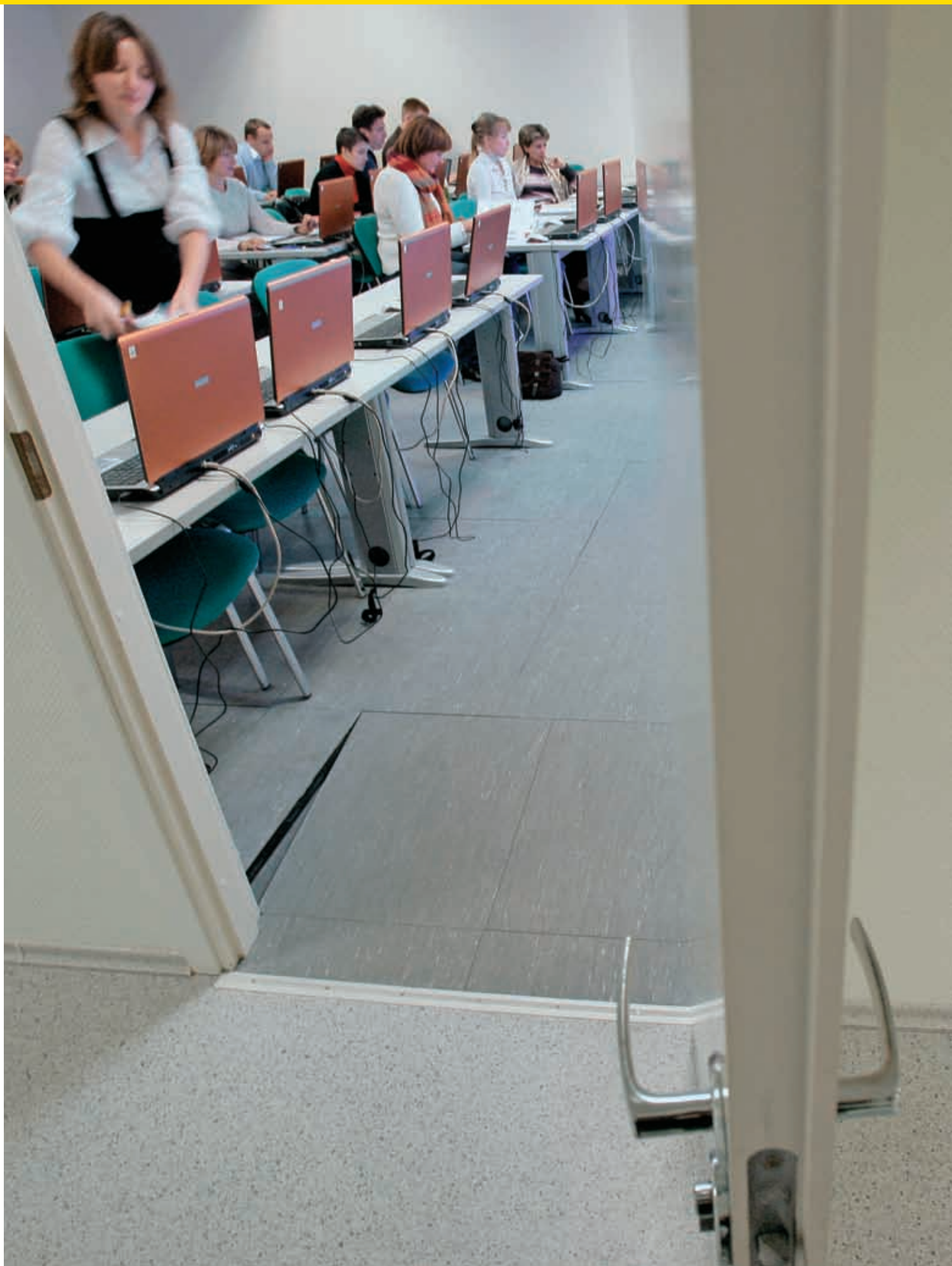
— Может, помните фамилию декана?

— Нет...

— Ну хоть как его подпись в дипломе расшифровывается?

— Там только закорючка.

Не хотим никого обидеть, но дипломы МВА иногда достаются не самым достойным студентам. Собственно, в прошлом году мы как раз обнаружили, что наибольшее недовольство выпускников вызвали не преподаватели и не качество программ, а та разношерстная публи-







ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

Бизнес-школа «Сколково» еще не достроила кампус, но уже зарабатывает на программах для менеджеров

ка, вместе с которой им пришлось учиться. Как выразился декан Высшей школы менеджмента СПбГУ **Валерий Катькало**, многие бизнес-школы «стратегически неосторожно» подходят к отбору слушателей. Проще говоря, берут всех подряд. В этом году проблема отсева стоит так же остро: суммарный балл по показателю «сложность вступительных испытаний» составил 4,34 из 10 возможных. Выпускники не очень высоко

оценили и полезность установленных в школе связей — 5,69 баллов.

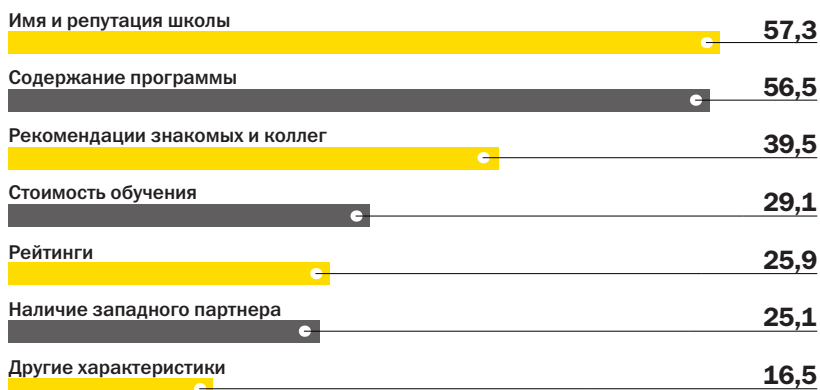
Некоторые школы, по крайней мере лидеры, пытаются «пропалывать» ряды своих слушателей. «Многие просто не подают к нам документы, узнав, что нужно сдавать вступительный экзамен по экономике и менеджменту», — рассказывает декан ВШБ МГУ **Олег Виханский**. — Кроме того, у нас жесткий «фейс-контроль». Например, хамов не берем.

Или с чересчур завышенной самооценкой. А также если видим, что рекомендации человек «нарисовал» сам».

Но это еще не все: 96% опрошенных выпускников ВШБ МГУ отметили, что в их школе отчисляют за неуспеваемость и за пропуски занятий. Студенты получают оценки, в том числе за работу в классе, а если человек не посещает занятия, баллы снимаются. В результате слушателя могут не допустить до экзаменов. «Некоторым менеджерам, которые ездят в командировки, приходится очень тяжело. Но мы всегда об этом предупреждаем и отказываем, если они не могут изменить свой график. В результате посещаемость в школе почти 100%», — говорит Виханский.

Впрочем, далеко не все учебные заведения готовы расставаться с нерадивыми, но платежеспособными слушателями — сегодня востребована даже ниша «плохих школ». «Есть категория людей, которым очень хочется получить MBA, они идут скорее за дипломом, чем за серьезными знаниями. И выбирают школы, где цена ниже, а условия легче», — говорит Сергей Филонович. — Как только спрос станет более требовательным, школы начнут подтягиваться».

## Что учитывали менеджеры при выборе бизнес-школы



Ответили 1500 респондентов.  
Можно было выбрать несколько вариантов ответа

# 1999

год

Российская ассоциация бизнес-образования выступила инициатором государственного признания программы MBA в России и разработала основные стандарты

# 8

бизнес-школ

в России получили западную аккредитацию AMBA. Для сравнения: в Китае аккредитованных школ 4, во Франции — 15, а в Великобритании — свыше 40

# 1800

часов

именно столько должна длиться российская программа MBA согласно государственным нормативам. Из них не менее 750 часов — аудиторные занятия

Но если поставить на входе барьер повыше, есть риск, что деньги уйдут в другую школу. «Пусть „Сколково“ с их миллионами занимается экспериментами, а у нас таких возможностей нет», — говорят некоторые деканы. Выходит, бизнес-школы пока слишком бедны и боятся лишиться средств к существованию? «Они не бедные, они жадные», — поправил корреспондента **сф** один западный преподаватель.

## Бизнес на дипломах

В начале сентября в России появилась самая дорогая бизнес-школа в мире. «Сколково» установила на свою программу EMBA, которая открывается

в январе 2009 года, цену 90 тыс. евро. Или около \$127 тыс. по нынешнему курсу. По словам организаторов, преподавать по этой программе будут ведущие западные профессора; кроме того, слушателям обещают индивидуальный коучинг.

Для сравнения: совместная программа EMBA американской Kellogg с гонконгским HKUST (номер один в мире, согласно рейтингу газеты Financial Times) стоит \$103,6 тыс. A Global Executive MBA TRIUM (программа номер два, организована New York University Stern School of Business, London School of Economics и HEC School of Management) — \$123 тыс.

«Не знаю, на что рассчитывает руководство „Сколково“, — недоумевает Сергей Филонович. — Если у человека есть такие деньги и он знает английский, неужели он будет учиться в России?» Другие деканы не видят в сколковской цифре ничего особенного. «Почему в Москве квартира может стоить дороже, чем в Майами, а программа нет?» — пожимает плечами ректор ИМИСП **Сергей Мордовин**.

Кстати, питерский ИМИСП тоже установил своеобразный рекорд: из программ, вошедших в наш рейтинг топ-30, его MBA самая дорогая — 820 тыс. руб. Как объясняют в школе, в этом году они включили в стоимость обязательную не-

РАССЕЛЕНИЕ № 4775 от 03 мая 2008г.



## Московская международная высшая школа бизнеса “МИРБИС” (Институт)

20 лет в бизнес-образовании

# Программы MBA

Программы MBA аккредитованы международной ассоциацией AMBA



Каждый пятый студент MBA выбирает МИРБИС, так как находит у нас:

- Необходимую специализацию
- Удобный формат обучения
- Лучших преподавателей бизнес-образования (победители национальных конкурсов “Лидер в образовании”), ведущих активную практику в бизнесе, международных экспертов
- Работу над “живыми кейсами”, реальными проектами
- Программы специализированных зарубежных стажировок
- Возможность получения зарубежного диплома
- Участие в мастер-классах ведущих специалистов российских и зарубежных компаний
- Бесплатное повышение квалификации выпускников в течение 2 лет после окончания обучения

Презентация программ состоится 04 октября 2008 г.

(495) 921-41-88

WWW.MIRBIS.RU

Реклама



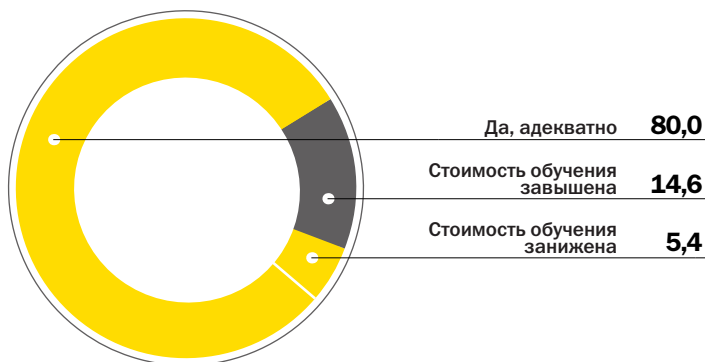
# Топ-30 российских бизнес-школ

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БИЗНЕС-ШКОЛА	ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ МВА	СТОИМОСТЬ ПРОГРАММЫ МВА В 2008 Г., ТЫС. РУБ.	СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВЫПУСКНИКОВ, БАЛЛЫ	ИНДЕКС БАЛЛА x0,75	ИНДЕКС СТОИМОСТИ x0,25	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	СРЕДНЯЯ ОШИБКА ВЫБОРКИ, %
1	ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМ. ЛОМОНОСОВА (ВШБ МГУ)	2001	600	126,724	0,750	0,183	932,8	2
2	САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА (ИМИСП)	1996	820,4	114,838	0,680	0,250	929,7	2
3	МОСКОВСКАЯ ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК (МШСЭН), ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОГРАММ МВА АНХ — KINGSTON UNIVERSITY	1998	636	120,859	0,715	0,194	909,1	2
4	ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ АНХ (ИБДА)	1998	600	115,891	0,686	0,183	868,7	2
5	ВЫСШАЯ ШКОЛА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА АНХ (ВШФМ)	2000	675	111,141	0,658	0,206	863,5	2
6	ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА— ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ (ВШМ ГУ—ВШЭ)	1999	700	104,918	0,621	0,213	834,3	3
7	ВЫСШАЯ ШКОЛА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АНХ (ВШКУ)	1999	460	115,777	0,685	0,140	825,4	4
8	ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА АНХ (ВШМБ)	1992	580	108,356	0,641	0,177	818,0	2
9	ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ЭКОНОМИКИ АНХ (ИБИЭ)	1992	294	121,608	0,720	0,090	809,3	3
10	ВЫСШАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ШКОЛА САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ (ВЭШ ГУЭФ)	1993	463,8	110,941	0,657	0,141	797,9	8
11	ФАКУЛЬТЕТ ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО БИЗНЕСА АНХ (ФИТБ)	2000	405	113,798	0,673	0,123	796,9	5
12	ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)	2001	400	112,779	0,667	0,122	789,4	3
13	МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МИРБИС	1988	480	108,556	0,642	0,146	788,7	2
14	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ЛИНК (МИМ ЛИНК)	1997	419	110,105	0,652	0,128	779,6	3
15	АМЕРИКАНСКИЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ЭКОНОМИКИ (АИБЭК)	1992	330	112,743	0,667	0,101	767,8	4
16	РОССИЙСКО-НЕМЕЦКАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ АНХ (РНВШУ)	2000	410	105,019	0,622	0,125	746,5	4
17	ШКОЛА IT-МЕНЕДЖМЕНТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА АНХ	2003	350	106,023	0,627	0,107	734,1	4
18	ФАКУЛЬТЕТ АКАДЕМИЧЕСКИХ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ АНХ (ФАПО)	1999	455	99,693	0,590	0,139	728,7	4
19	ИНСТИТУТ МАГИСТЕРСКОЙ ПОДГОТОВКИ МЭСИ (ИМП)	1999	352	104,978	0,621	0,107	728,6	4
20	ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ «СИНЕРГИЯ» (ИЭФ)	1992	480	97,708	0,578	0,146	724,5	3
21	БИЗНЕС-ШКОЛА ВСЕРОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РОССИИ (ВАВТ)	1999	420	100,184	0,593	0,128	720,9	6
22	БАНКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ГУ—ВШЭ	2002	510	89,928	0,532	0,155	687,6	9
23	ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА «КЛАССИЧЕСКАЯ БИЗНЕС-ШКОЛА» (КБШ)	1998	294	98,499	0,583	0,090	672,5	6
24	ИНСТИТУТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА (МЕЖДУНАРОДНАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА) РУДН (ИМЭБ РУДН)	1992	372	91,307	0,540	0,113	653,7	5
25	ВЫСШАЯ КОММЕРЧЕСКАЯ ШКОЛА ПРИ ВСЕРОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РОССИИ (ВКШ)	1996	465	84,881	0,502	0,142	644,1	4
26	ОТКРЫТЫЙ УНИВЕРСИТЕТ БИЗНЕСА И ТЕХНОЛОГИЙ	2002	135	97,463	0,577	0,041	618,0	2
27	ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ НЕДВИЖИМОСТИ АНХ (ФЭН)	2004	420	76,783	0,454	0,128	582,4	6
28	ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА И КОММУНИКАЦИЙ БАЛТИЙСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА «ВОЕНМЕХ» (ИМББ БТУ)	2002	348	74,563	0,441	0,106	547,3	3
29	ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА АНХ (ИМИМ)	2001	390	69,583	0,412	0,119	530,7	6
30	МЕЖОТРАСЛЕВОЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ МГТУ «СТАНКИН» (МИРИТ)	2000	340	64,777	0,383	0,104	487,0	8

С ВЕРОЯТНОСТЬЮ 86% ИТОГОВЫЙ БАЛЛ ШКОЛЫ МОЖЕТ БЫТЬ БОЛЬШЕ ИЛИ МЕНЬШЕ НА ПРОЦЕНТНОЕ ЗНАЧЕНИЕ, УКАЗАННОЕ В ЭТОЙ ГРАФЕ

## Адекватно ли качество обучения на MBA его стоимости

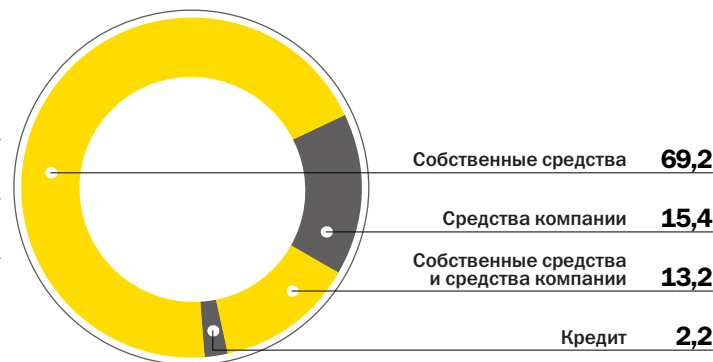
% ответов



Отвечили 1463 респондента

## Как выпускники платили за обучение

% ответов



Отвечил 1491 респондент



дельную стажировку за рубежом. «Если Москва по стоимости отстаёт, то это её проблемы», — рассуждает Сергей Мордовин. — В целом, конечно, в Москве больше платежеспособных людей, чем в Санкт-Петербурге, но ведь и бизнес-школы здесь несравнимо больше. Поэтому платежеспособный спрос со стороны тех, кто хочет получить качественное обучение на MBA, как мне кажется, примерно одинаков».

Рынок бизнес-образования (исключая тренинговые компании) сегодня оценивают в \$250–350 млн. Далеко не все школы раскрывают свой оборот, но зарабатывают они неплохо — так, годовая выручка ВШМ ГУ–ВШЭ составляет \$5 млн, а платные программы ВШМ СПбГУ приносят \$10–12 млн (эта бизнес-школа не вошла в наш рейтинг, так как у нее сейчас нет программы MBA).

Правда, расходы у бизнес-школ тоже немаленькие — нужно вкладывать в преподавателей, инфраструктуру, международные связи и т. д. С этой точки зрения наиболее выгодный формат обучения — бакалавриат. Такие программы, конечно, дешевле MBA, зато и издержек меньше — можно взять преподавателей поскромнее, учебно-методические материалы не столь дороги и т. п. В результате маржа школы выше, чем в случае с MBA. Один из ректоров «не для записи» заявил: «Если исходить из экономической выгоды, то я бы закрыл все программы кроме бакалавриата».

Однако не все бизнес-школы хотят возиться с бакалаврами — не хватает площадей, либо они просто не считают нужным заниматься «детьми». Например, ИМИСП в прошлом году закрыл набор на бакалаврские программы. «Человек, успешно преподающий в высшей школе, не может так же хорошо учить бизнесменов», — объясняет Сергей Мордовин. — Это просто разные области деятельности».

Так что основной продукт, который предлагают сегодня российские бизнес-школы, — программы MBA и EMBA. По сути это ставка на частных клиентов, то есть на «розницу». Но если, скажем, для банков выход в розницу можно было считать революцией, то для бизнес-образования это уже моветон.

## Далеко не все учебные заведения готовы расставаться с нерадивыми, но платежеспособными слушателями — сегодня востребована даже ниша «плохих школ»

### Лицом к b2b

Частный клиент не особо различает бизнес-школы и легко покупается на бренд. Он уверен, что диплом MBA даст ему неоспоримые преимущества — и мечтает конвертировать его в деньги. Корпоративные клиенты мыслят по-другому.

Они мало «ведутся» на рекламу, а «корочки» их не интересуют вовсе. Зато за знания и навыки они готовы платить, причем дорого. Намного дороже, чем «частники». Но и спрашивают с профессоров гораздо строже — программы двадцатилетней давности им уже не продашь.

Executive Education — короткие открытые и корпоративные программы для топ-менеджеров — основной хлеб западных бизнес-школ, тогда как на MBA они в лучшем случае выходят

в ноль. MBA нужны скорее для аккредитации, обкатки новых технологий обучения и т. д. Например, INSEAD получает от Executive Education около 60% доходов, а 900 выпускников MBA ежегодно приносят ей лишь 30%.

«Никто не спорит, что бизнес-школы должны быть финансово состоятельны. Но российские учебные заведения отстали от жизни — их бизнес держится на устаревшей модели 1990-х годов», — считает Валерий Катькало. По его словам, у российских бизнес-школ за редким исключением нет очень важных атрибутов, например попечительского совета, профессионального центра карьеры. Все это без надобности, если школы не выстраивают долгосрочных контактов с компаниями.

### ПРАВИЛЬНО ВЫБРАННЫЙ ПУТЬ – ЗАЛОГ БУДУЩЕГО УСПЕХА

**В семьях, где есть дети, рано или поздно встает вопрос о возможностях получения качественного, престижного образования.**

Уровень образования, знание иностранных языков, практика и обучение за границей сегодня, как никогда, имеют решающее значение для будущего Ваших детей!

**Euro-Internatsberatung Wolfgang Tumulka** – Ваш надежный и компетентный партнер в области образования и обучения за рубежом.

**Более 25 лет успешной работы!**

Разработанный основателем центра Господином Тумулка концепт не знает аналогов.

**Более 150 000 консультаций!**

25 высококвалифицированных, компетентных консультантов – педагогов, психологов, переводчиков – индивидуально проконсультируют Вас, подберут подходящее учебное заведение. Окажут поддержку и сопровождение в течение всего периода обучения!

К числу наших клиентов относится ряд известных высокопоставленных политических деятелей и руководителей экономики России.

**Более 350 элитных школ-партнеров в различных странах!**

**«Высокий уровень образования, индивидуальный подход, маленькие классы, кружки по интересам – вот отличия частной школы-пансиона от других школ. Дети приучаются к ответственности, к работе в коллективе, поведению в обществе и находят друзей на всю жизнь», – говорит В. Тумулка.**

\* Элитные школы-пансионы в Англии, Швейцарии, Германии...

\* Международные летние школы, курсы изучения иностранных языков для детей, студентов и взрослых в Англии, США, Германии, на Мальте...

\* Интернациональные школы гостиничного бизнеса

**Обучение за рубежом – лучшая инвестиция в будущее Ваших детей!**

Euro-Internatsberatung Wolfgang Tumulka  
**www.internatsberatung.com**

**Tel. 0049 (0) 2234 27 38 36,**  
**0049 (0) 89 45 55 55 23**

Из России: **Тел.: 8 10 49-22 34 27 38 36,**  
**8 10 49-89 45 55 55 23**



Реклама

# как мы считали

Рэнкинг MBA **сф** — единственное в России исследование, которое проводится по принятой на Западе методике: путем опроса самих выпускников. Мы включили в рэнкинг крупнейшие бизнес-школы Москвы и Санкт-Петербурга, выпустившие не менее трех «поколений» дипломников MBA. В этом, втором по счету, исследовании учтены мнения около 1500 дипломников, окончивших обучение по программе MBA в 2000–2008 годах.

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 полученных знаний.

**Итоговый балл**, по которому проводилось рейтингование, рассчитывался по формуле:

$$\text{Итог} = \left( \frac{\text{Стоимость обучения}}{\text{Стоимость обучения}_{\max}} \times 0,25 + \frac{\text{Балл школы}}{\text{Балл школы}_{\max}} \times 0,75 \right) \times 1000.$$

Оценки выпускников выводились нами на основании данных анкетирования. Респонденты оценивали школы по десяти критериям: четыре «аналоговых» (необходимо выбрать конкретные варианты ответов: отчисляли ли школы студентов за неуспеваемость и пропуски занятий, какие изменения в карьере, а также доходах произошли у выпускников после окончания школы, какой управленческий опыт имели одноклассники), а также еще шесть оценочных критериев (см. таблицу на стр. 46), присваивая каждому критерию не только оценку, но и вес:

$$\text{Оценка школы} = \sum_{i=1}^{10} \text{Критерий}_i \times \text{Вес критерия}_i,$$

где **вес критерия** рассчитывался как среднее арифметическое весов, присвоенных критерию выпускниками всех школ.

В методике этого рейтинга мы ввели два новшества. Во-первых, для повышения достоверности результатов исключили у каждой школы одну максимальную и одну минимальную оценку. Во-вторых, ввели новый показатель: актуальность оценки.

Оценкам респондентов, получивших диплом MBA в 2000–2002 годах, был присвоен коэффициент 0,4; выпускникам 2003–2005 годов — 0,7; 2006–2008 годов — 1.

Таким образом, **балл школы** рассчитывался по формуле:

$$\text{Балл школы} = \sum_{z=1}^3 \left( \frac{\sum_{j=1}^{n_z} \text{оценка школы}}{n_z} \right) \times K_z,$$

где  $n$  — количество выпускников данной школы за каждый из трех временных интервалов (см. выше), а  $K$  — коэффициент актуальности соответствующего интервала.

Кроме того, в этом году по многочисленным просьбам MBA-сообщества мы рассчитали среднюю ошибку выборки по каждой из школ по формуле:

$$\mu \cong \sqrt{\frac{\sigma^2}{n} \times \left(1 - \frac{n}{N}\right)},$$

где  $\sigma^2$  — среднее квадратическое отклонение оценок выпускников,  $n$  — количество опрошенных выпускников,  $N$  — общее количество выпускников за последние девять лет (оценивалось **сф** на основании данных школ).

Исходя из средней ошибки мы рассчитали доверительный интервал при коэффициенте доверия  $t = 1,5$  (т. е., согласно вероятностной функции А. М. Ляпунова, итоговый балл школы не выходит за пределы доверительного интервала с вероятностью 86%). Для удобства интервал приводится в процентах от итогового значения. Например, у ВШБ МГУ ошибка выборки составляет 2%: с вероятностью 86% итоговый балл этой школы находится в пределах 932 +/- 19 баллов.

Между тем спрос на обучение со стороны корпоративных клиентов уже растет. Например, бизнес-школа «Сколково» за 2007–2008 год заработала \$4,7 млн на программах Executive Education. И это при том, что она пока не достроила кампус и, соответственно, не может поставить программы «на поток». Похоже, что и другие школы начинают осознавать, что расти на «рознице» больше некуда, пора играть на корпоративном рынке.

## MBA отдыхает

Две недели назад в ИМИСП вышел на работу новый сотрудник — бизнес-школа переманила из крупной компании директора по продажам. Только он будет не преподавать, а продавать — ИМИСП создал специальное подразделение для работы с корпоративными клиентами. «Когда мы увидели, какими темпами растет этот сегмент, мы пересмотрели свою стратегию, — объясняет Сергей Мордовин. — По сравнению с ним MBA отдыхает».

По данным исследования Training Index, крупные компании в России сегодня тратят на обучение одного топ-менеджера 260 тыс. руб. в год, что вполне сопоставимо с Европой. Почему бы эти деньги не зарабатывать российским бизнес-школам?

По замыслу Мордовина, через пять лет оборот ИМИСП должен вырасти в четыре раза, и в первую очередь за счет корпоративных программ. Если сейчас компании приносят школе около 20% доходов, то через пять лет цифра должна вырасти до 70%. Генерировать этот поток станут короткие корпоративные программы, корпоративные MBA, а также недавно созданное подразделение «ИМИСП консалтинг». «Нам важно, чтобы корпоративные клиенты видели в нас экспертов по целому ряду отраслей. Например, по газовой, — приоткрыл свои планы ректор. — А фактически мы хотим стать школой для бизнеса — как швейцарская IMD».

Другие школы тоже пересматривают свои приоритеты, хотя и не так кардинально. По словам Сергея Филоновича, корпоративные клиенты приносят ВШМ 25–30% оборота, и эта цифра постоянно растет. «Корпоративные заказ-

чики выгодны школам. Во-первых, не нужно тратить на рекламу. Во-вторых, многие HR-директора сегодня могут четко сформулировать, что им нужно, поэтому степень удовлетворенности заказчиков выше». Чаще всего за корпоративными программами обращаются выпускники MBA и EMBA. Например, в ВШМ получила диплом EMBA директор одной компании, а потом для своих сотрудников заказала несколько семинаров из прослушанного ею курса.

ВШБ МГУ тоже не новичок в корпоративном обучении. Например, программа «MBA: производственные системы» была разработана специально для компании «Базовый элемент» и не «продается» на открытом рынке. По другой программе MBA учатся сотрудники казахского холдинга ENRC Management KZ. «Доходы от корпоративных клиентов у нас пока составляют не более 15%. Но мы будем их наращивать», — говорит Олег Виханский.

**В начале сентября** в России появилась самая дорогая бизнес-школа в мире. «Сколково» установила на свою программу EMBA цену 90 тыс. евро, или около \$127 тыс.

### Слово на букву «ф»

Валерий Каткало умеет зарабатывать не только на своих программах — ему удается собирать деньги и по-другому. Потому что он один из немногих деканов, который знает, что такое фандрайзинг.

Дружба с компаниями обеспечивает не только поток клиентов, но и их финансовую помощь. Считается, что фандрайзинг — традиция американская и в России она не приживается, однако у ВШМ СПбГУ уже есть удачный опыт.

В конце 1990-х годов школа собрала \$6 млн на реконструкцию своего учебного корпуса — деньги выделили 15 компаний (Procter & Gamble, Honeywell и др.). А сегодня в endowment (фонд целевого капитала) ВШМ СПбГУ привлек-

ла около \$16 млн. Поучаствовали члены попечительского совета — «Газпром», Сбербанк, РЖД, PricewaterhouseCoopers и др. Программа-максимум — собрать в фонд \$150 млн.

Конечно, школе, которая пользуется благосклонностью государства и получает деньги в рамках нацпроекта «Образование», намного проще разговаривать с компаниями, чем другим. Однако ВШМ СПбГУ стала новатором и в привлечении средств частных лиц — к 15-летию школы группа выпускников по собственной инициативе пожертвовала альма-матер 15 млн руб.

Так что вполне может быть, через несколько лет бизнес-школа получит уже не один миллион долларов от какого-нибудь благодарного выпускника. □

**Академия народного хозяйства при Правительстве РФ**  
Высшая школа международного бизнеса

**ВШМБ АНХ**

- ★ 5 программ MBA
- ★ 2 программы EMBA
- ★ 89 курсов по выбору
- ★ 106 преподавателей
- ★ 800 слушателей в год
- ★ 3400 выпускников MBA

**MBA Executive MBA**  
профессиональная переподготовка  
семинары и тренинги  
повышение квалификации

**20 лет учим российский бизнес**

**Association of MBAs** [www.gsib.ru](http://www.gsib.ru) [info@gsib.ru](mailto:info@gsib.ru)  
тел. (495) 433-2487

Лиц. серия А № 282614 от 01.07.08. Свид. о гос. аккредитации № 0710 от 04.07.07  
Фед. службы По надзору в сфере образования и науки

**АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ВЫСШАЯ ШКОЛА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**"Доктор делового администрирования"**  
**DВА** Научный руководитель академик А.Г. Аганбегян  
Обучение - модульное - 3 года  
Начало обучения - 27 октября

**"Евро-менеджмент - Мастер делового администрирования для руководителей"**  
Обучение - 2 года  
Начало: вечернее - 27 октября  
модульное - 10 ноября

**General MBA**  
**GENERAL MBA и ОТРАСЛЕВЫЕ МОДУЛИ:**  
нефтегазовый бизнес • строительство

**EMBA** "Евро-менеджмент: управление развитием бизнеса"  
(профпереподготовка)  
Обучение - 1 год  
Начало: модульное - 13 октября, вечернее - 24 октября

**Европейские дипломы:**  
Германия Франция Швейцария

**(495) 937-02-99 [www.emba.ru](http://www.emba.ru)**

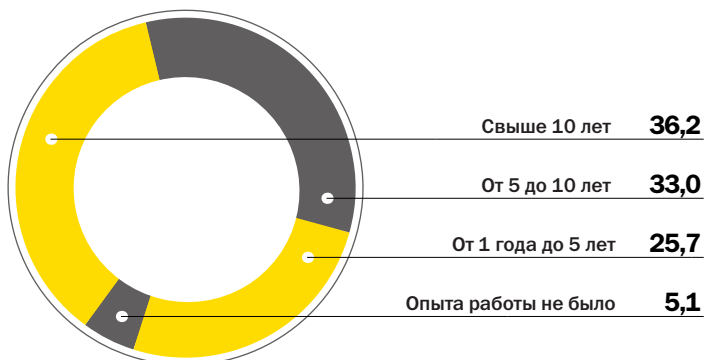


Как выпускники оценили свои школы							
МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БИЗНЕС-ШКОЛА	СРЕДНИЕ ДАННЫЕ ПО БИЗНЕС-ШКОЛАМ*					
		СЛОЖНОСТЬ ИСПЫТАНИЙ ПРИ ПОСТУПЛЕНИИ	ПРИОБРЕТЕНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ЗНАНИЙ	ПРИОБРЕТЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ	ПРЕПОДАВА- ТЕЛЬСКИЙ СОСТАВ	СЛОЖНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ	ПОЛЕЗНОСТЬ УСТАНОВЛЕННЫХ СВЯЗЕЙ
1	ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМ. ЛОМОНОСОВА (ВШБ МГУ)	7,02	8,51	8,09	8,39	7,71	6,66
2	САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА (ИМИСП)	5,15	8,55	7,90	8,72	7,25	6,10
3	МОСКОВСКАЯ ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК (МШСЭН), ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОГРАММ МВА АНХ – KINGSTON UNIVERSITY	4,65	8,55	8,27	8,73	8,25	6,29
4	ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ АНХ (ИБДА)	5,48	8,23	7,85	8,37	6,05	5,85
5	ВЫСШАЯ ШКОЛА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА АНХ (ВШФМ)	4,30	8,37	7,73	8,24	6,60	5,33
6	ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА– ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ (ВШМ ГУ–ВШЭ)	3,82	8,00	6,70	8,34	5,94	5,46
7	ВЫСШАЯ ШКОЛА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АНХ (ВШКУ)	4,23	8,02	7,44	7,83	6,28	6,00
8	ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА АНХ (ВШМБ)	3,97	8,06	7,26	8,15	5,91	5,49
9	ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ЭКОНОМИКИ АНХ (ИБЭЭ)	5,56	8,37	7,44	8,28	8,00	6,40
10	ВЫСШАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ШКОЛА САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ (ВЭШ ГУЭФ)	4,75	8,33	7,25	8,33	6,00	6,58
11	ФАКУЛЬТЕТ ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО БИЗНЕСА АНХ (ФИТБ)	3,76	7,67	7,33	7,67	5,80	5,24
12	ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)	3,40	7,96	7,32	7,70	5,54	5,83
13	МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МИРБИС	3,60	8,07	7,57	8,15	6,05	5,68
14	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ЛИНК (МИМ ЛИНК)	2,76	8,39	8,59	8,13	6,74	5,31
15	АМЕРИКАНСКИЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ЭКОНОМИКИ (АИБЭК)	5,97	8,00	7,94	8,18	6,97	5,15
16	РОССИЙСКО-НЕМЕЦКАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ АНХ (РНВШУ)	4,00	8,28	7,16	8,05	6,36	4,85
17	ШКОЛА IT-МЕНЕДЖМЕНТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА АНХ	4,64	8,00	8,36	8,93	6,83	7,29
18	ФАКУЛЬТЕТ АКАДЕМИЧЕСКИХ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ АНХ (ФАПО)	3,37	7,95	6,78	7,95	4,56	5,37
19	ИНСТИТУТ МАГИСТЕРСКОЙ ПОДГОТОВКИ МЭСИ (ИМП)	4,08	8,08	7,08	7,85	6,10	5,06
20	ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ «СИНЕРГИЯ» (ИЭФ)	4,37	7,65	6,83	7,46	6,13	4,90
21	БИЗНЕС-ШКОЛА ВСЕРОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РОССИИ (БАВТ)	3,44	8,24	7,28	8,40	5,23	4,52
22	БАНКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ГУ–ВШЭ	4,14	8,50	7,93	8,86	6,50	6,21
23	ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА «КЛАССИЧЕСКАЯ БИЗНЕС-ШКОЛА» (КБШ)	5,33	7,00	7,00	7,18	4,95	5,33
24	ИНСТИТУТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА (МЕЖДУНАРОДНАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА) РУДН (ИМЭБ РУДН)	5,29	7,90	7,00	8,00	6,89	6,33
25	ВЫСШАЯ КОММЕРЧЕСКАЯ ШКОЛА ПРИ ВСЕРОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РОССИИ (ВКШ)	3,41	8,02	7,14	8,06	5,82	5,08
26	ОТКРЫТЫЙ УНИВЕРСИТЕТ БИЗНЕСА И ТЕХНОЛОГИЙ	1,12	9,65	9,76	9,82	4,00	5,76
27	ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ НЕДВИЖИМОСТИ АНХ (ФЭН)	2,24	7,14	6,57	7,50	5,15	6,24
28	ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА И КОММУНИКАЦИЙ БАЛТИЙСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА «ВОЕНМЕХ» (ИМБК БГТУ)	4,25	6,81	6,38	7,00	6,00	5,31
29	ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА АНХ (ИМИМ)	4,04	7,77	6,78	7,74	5,59	6,04
30	МЕЖОТРАСЛЕВОЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ МГТУ «СТАНКИН» (МИРИТ)	4,64	7,45	7,00	7,36	5,89	5,00
	В СРЕДНЕМ ВСЕ РЕСПОНДЕНТЫ	4,34	8,13	7,54	8,15	6,37	5,69

\* ПО 10-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ

## Какой стаж имели выпускники на момент поступления

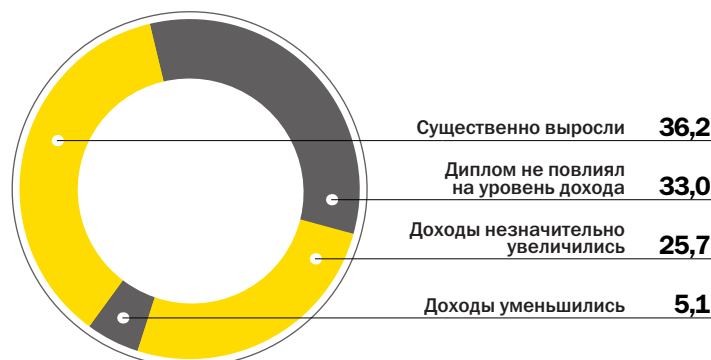
% ответов



Ответили 1260 респондентов

## Как изменились доходы после получения диплома МВА

% ответов



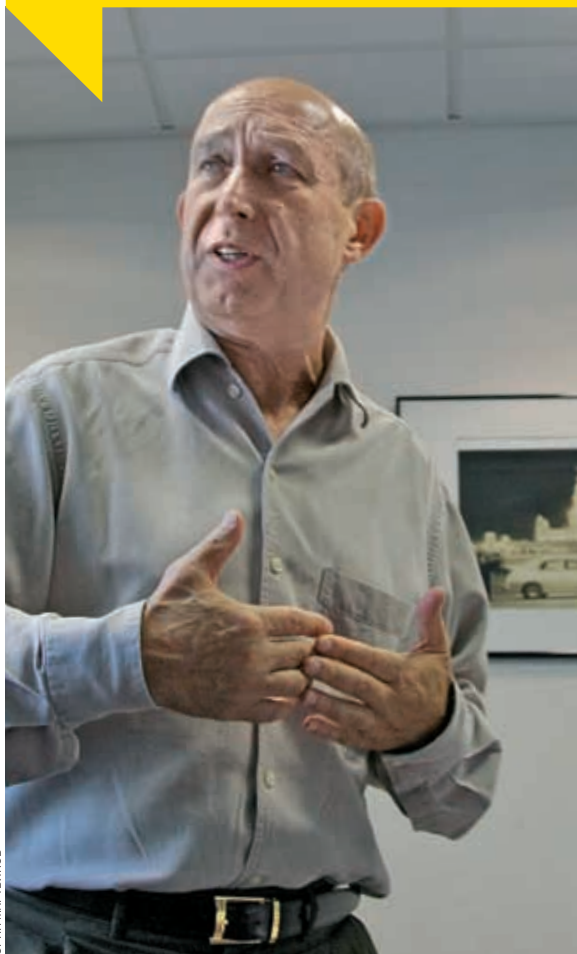
Ответили 859 респондентов

# 2028

год. Сентябрь.

Слушатели бизнес-школы паркуют дорогие автомобили и поднимаются в большой стеклянный корпус, наполненный светом. Кирпичных зданий а-ля Harvard Business School больше не строят — они замыкают человека в пространстве.

Единственное, что осталось из прошлого, — лекционные аудитории в форме амфитеатра, хранящие атмосферу академической среды.



Олег Виханский,  
декан Высшей школы бизнеса МГУ

**Бизнес-школы** теперь не предлагают абстрактные программы для менеджеров, они все больше работают для конкретных компаний. Впрочем, и сами компании занимаются обучением персонала — их мейнстримом стала learning organization. То есть обучение из внешнего атрибута переросло в суть жизни организации. Вместо On the Job Training пришла новая идеология — By the Job Learning. То есть не «обучение на рабочем месте», а «обучение через работу».

В двух ведущих центрах — Москве и Санкт-Петербурге — осталось несколько системообразующих бизнес-школ. Это три-четыре школы в главных вузах и три-четыре школы, действующие самостоятельно, обособленно от университетов. Они уже занимают достойные места в мировых рейтингах. Впрочем, локального рынка бизнес-образования больше нет, как нет и локального бизнеса — российские школы стали мировыми интегрированными конгломератами. Слушатели владеют иностранными языками, и многие курсы им преподают на английском. Какое-то время люди учатся дома, потом едут за границу, в партнерские бизнес-школы.

Стандарты МВА давно отменили, каждая школа сама определяет, чему и как учить. Ключевым ресурсом сегодня является человек, поэтому менеджеров учат не бухучету, а двум очень важным вещам. Во-первых — креативу, во-вторых — видению. Это то, что я называю «одержимость приверженностью» и «приверженность одержимости».

В программах для взрослых нет места и традиционным преподавателям — мы вернулись к идеологии обучения, существовавшей в античном мире. Преподаватели-гуру несут в себе заряд энергии, который в состоянии изменить человека. Они дают слушателям не знания и не навыки — все это люди развивают на рабочем месте, а самое главное — inspiration. Вдохновение. **СФ**

## Обратный зачет

топ-5 российских бизнес-школ  
в оценках выпускников MBA

### 1 Высшая школа бизнеса Московского государственного университета им. Ломоносова (ВШБ МГУ)

Декан: Олег Самуилович Виханский

**932,8**

Суммарный балл

Форма обучения по программе MBA: **вечерняя, модульная**

Стоимость обучения, тыс. руб.: **600**

Выпускники MBA: **около 650**

Иностранные партнеры: **Guanghua School of Management Peking University (Китай), Graduate School of International Management Aoyama Gakuin University (Япония), The Kaizen Institute (Япония), The London School of Economics (Великобритания) и др.**

Западная аккредитация: **нет**

### 2 Санкт-Петербургский международный институт менеджмента (ИМИСП)

Ректор: Сергей Кириллович Мордовин

**929,7**

Суммарный балл

Форма обучения по программе MBA: **модульная, очно-заочная**

Стоимость обучения, тыс. руб.: **820,4**

Выпускники MBA: **около 1000**

Иностранные партнеры: **EMLyon (Франция), Euromed Marseille (Франция), Henley Business School (Великобритания), IEDC-Bled (Словения), SDA Bocconi (Италия) и др.**

Западная аккредитация: **AMBA**

### 3 Московская школа социальных и экономических наук (МШСЭН), Центр международных программ MBA ANH – Kingston University

Декан: Татьяна Ивановна Заславская

**909,1**

Суммарный балл

Форма обучения по программе MBA: **очно-заочная, модульная, вечерняя**

Стоимость обучения, тыс. руб.: **636**

Выпускники MBA: **400**

Иностранные партнеры: **Kingston University (Великобритания, диплом)**

Западная аккредитация: **AMBA**



#### 4 Институт бизнеса и делового администрирования АНХ (ИБДА)

Ректор: **Сергей Павлович Мясоедов**

**868,7**

Суммарный балл

Форма обучения по программе MBA: **вечерняя, модульная**

Стоимость обучения, тыс. руб.: **600**

Выпускники MBA: **875**

Иностранные партнеры: **Leonard N. Stern School of Business (США), Rotterdam School of Management (Нидерланды), The University of Antwerp Management School (Бельгия), Wharton School of Business (США) и др.**

Западная аккредитация: **AMBA**

#### 5 Высшая школа финансового менеджмента АНХ (ВШФМ)

Декан: **Елена Николаевна Лобанова**

**863,5**

Суммарный балл

Форма обучения по программе MBA: **вечерняя, модульная**

Стоимость обучения, тыс. руб.: **675**

Выпускники MBA: **402**

Иностранные партнеры: **Cambridge Judge Business School (Великобритания), German IESE Business School (Испания), Harvard Business School (США), Management Academy of Lower Saxony (Германия) и др.**

Западная аккредитация: **нет**

Оценки, которые выставили школам выпускники (от 1 до 10 баллов)

- Сложность испытаний при поступлении
- Квалификация преподавательского состава
- Уровень преподавания теоретических знаний
- Сложность программы обучения
- Приобретенные практические навыки
- Полезность установленных связей

РОССИЙСКИМ РАБОТОДАТЕЛЯМ ВСЕ РАВНО, ЕСТЬ У СОТРУДНИКА ДИПЛОМ МВА ИЛИ НЕТ. ДОПЛАЧИВАТЬ ЗА СТЕПЕНЬ ОНИ ПОКА НЕ ГОТОВЫ.

# Диплом на вырост

ТЕКСТ: ТАТЬЯНА ЮРАСОВА



GETTY IMAGES / FOTOBANK

Российский диплом МВА — еще не повод для взлета по карьерной лестнице

«Российский МВА — халява, любой идиот может купить диплом без проблем», — рассуждает HR-директор крупного ритейлера. У представителя девелоперской фирмы похожее мнение: «В наши бизнес-школы берут кого попало — таких в Harvard на пушечный выстрел бы не подпустили». А менеджер инвестиционной компании считает, что в России нет качественного МВА, так как ни одна программа не имеет рейтинга на Западе.

Так сложилось, что в России слушатели учатся в основном без отрыва от производства, поэтому школам нет нужды «продавать» их на рынке труда. Тем не менее, выпускников в конечном итоге «потребляют» именно компании, и к их мнению стоит прислушиваться. По нашей просьбе представители 41 компании назвали школы, которые, на их взгляд, являются лучшими, а также рассказали, что они думают о выпускниках российских МВА.

Результат оказался предсказуемым — более трети респондентов недовольны качеством подготовки выпускников. В 64% компаний качеством в целом удовлетворены, но с определенными оговорками. Неоднозначные чувства вызывают у работодателей и сами выпускники. Безоговорочно видеть их в числе своих сотрудников готовы лишь 7 из 41 опрошенных.

## МВА в отрыве

«Как правило, отличить выпускника МГУ от выпускника МГИМО мне не составляет труда. Но отличить выпускника одной бизнес-школы от другой не так просто», — честно признает исполнительный директор УСП «Компьюлинк» **Алексей Денисов**. У большинства собеседников **сф** тоже довольно смутное представление о российском бизнес-образовании. К примеру, о проекте «Сколково» многие слышали, но существует он или закрыт, не знают.

Личного опыта общения с выпускниками у респондентов немного, в лучшем случае два-три менеджера в опрошенных компаниях имеют степень МВА. Для HR-руководителей основным источником информации об МВА являются рассказы знакомых, отзывы коллег и публикации. Реже — собственный опыт. Из опрошенных работодателей целенаправленно сотрудничает со школами, пожалуй, только Migah Group. Корпорация участвовала в разработке программы «Управление инвестиционно-строительным бизнесом» школы бизнеса МИРБИС, председатель совета директоров **Сергей Полонский** проводит в школе мастер-классы.

Неудивительно, что лучшими бизнес-школами работодатели считают учебные заведения, созданные при известных вузах. Первое место с большим отрывом занял МИРБИС (школа входила в состав РЭА им. Плеханова, в 2007 году стала самостоятельной, см. **сф** №36/2007) — его отметили более 60% работодателей, хотя во многом это можно объяснить известностью бренда школы. «У МИРБИС рекламный бюджет больше, чем у МГУ», — уверена директор по организационному развитию и персоналу «ФК Финком» **Людмила Кольцова**, к слову, выпускница одной из программ МИРБИС. В пользу школы говорит целая армия лояльных выпускников, разнообразие программ и сравнительно невысокая цена. «Сильный преподавательский состав и серьезные академические программы», — такое впечатление вынесла от сотрудничества с МИРБИС руководитель направления по обучению и развитию персонала компании **ГП Татьяна Шайд**.

Вторым призером стала Высшая школа бизнеса МГУ (ВШБ МГУ), опередив Высшую школу международного бизнеса (ВШМБ) АНХ всего на один голос. Хотя никто из собеседников **сф** в своей работе с выпускниками ВШБ не сталкивался, о «сильных преподавателях» и «хороших традициях» известно многим.

Многие работодатели уважают бренд Академии народного хозяйства (хотя дале-

ко не все могут вспомнить, какие конкретные бизнес-школы она объединяет). «Подбирая людей на финансовые позиции, мы общаемся в том числе с выпускниками АНХ. По соотношению „цена образования — качество подготовки“ это очень достойное обучение», — говорит директор по персоналу компании Ozon.ru **Татьяна Янина**, выпускница ВШМБ. Правда, директор по персоналу другой компании призналась, что не знает, какие программы в Академии сильные (всего в АНХ 12 бизнес-школ), а какие — нет. Поэтому кандидат с дипломом АНХ нередко вызывает у нее беспокойство: «Вдруг он учился в слабой школе?».

### Позвони другу

Жалобы работодателей на выпускников МВА удивительно похожи на претензии самих выпускников к бизнес-школам. По общему мнению, главное зло — оторванность бизнес-образования от реального бизнеса.


## «Если бы на российских МВА преподавали Евгений Чичваркин или команда, реформировавшая РАО ЕЭС, это было бы другое бизнес-образование»

«За что я недолюбливаю выпускников российских МВА? За то, что страшно далеки они от народа», — объясняет HR-директор розничной сети. И рассказывает, как их новый финансовый директор предложил компании перейти на «белую» зарплату. Но где взять необходимые для этого \$9 млн в год, придумать не смог.

Конечно, российские реалии часто не укладываются в правильные схемы. Вины выпускников МВА в этом нет. Но компаниям от этого не легче — им нужен результат, а не рассуждения, как должно быть в идеале. Директор департамента персонала УК «Фирма Энроф» **Екатерина Днепрова** вспомнила, как директор по управлению цепочками поставок в компании, где она работала, свежее испеченный выпускник

МВА, разработал идеальную логистическую схему — как в учебнике по Supply Chain Management. Однако после презентации более опытные руководители объяснили ему, что отечественная таможенная по учебнику не работает. И схему отклонили.

Собеседники **сф** видят причину многих зол в том, что профессора бизнес-школ не слишком хорошо понимают, как работает бизнес в России. А практиков в школах очень мало. «В MIT Sloan, где я учился, курс по управлению корпоративными финансами вели люди, которые по 15 лет отработали в инвестбанках, консультировали правительство и корпорации, — вспоминает Алексей Денисов. — Если бы на российских МВА преподавали **Евгений Чичваркин** или команда, реформировав-

 **МОСКОВСКИЙ АВИАЦИОННЫЙ ИНСТИТУТ**  
(ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

**МАГИСТРАТУРА**  
ВПЕРВЫЕ В РОССИИ

российско-немецкая магистерская программа  
«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

Цена обучения: 70 000 руб. в год    Срок обучения: 2 года 4 месяца  
Начало занятий — с 1 ноября 2008 года

**8(499) 158-20-51, 8(915) 379-53-31**

www.mai-502.ru    e-mail: k502@mai.ru

РЕКЛАМА

 **организация времени**    Компания - лидер на рынке тайм-менеджмента в России

**НЕ УСПЕВАЕТЕ ЖИТЬ?**  
Учитесь ценить свое время! КАК?

- Регистрируйтесь на наши **ближайшие семинары**
- Пригласите нас, и мы проведем **презентацию для Вашей компании**

**Бесплатно!**

технологии Глеба Архангельского  
**8(495)518-54-15**    [www.improvement.ru](http://www.improvement.ru)

 **МФЮА**  
**МОСКОВСКАЯ ФИНАНСОВО-ЮРИДИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ**

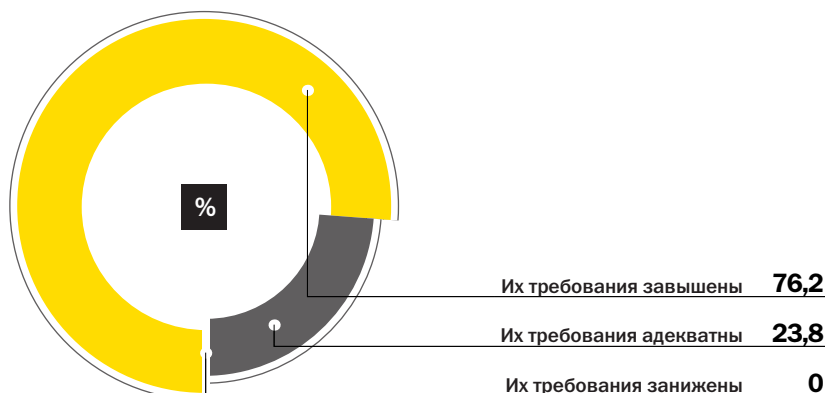
**1 МЕСТО  
В РЕЙТИНГАХ  
ВУЗОВ!**

 **22-11-001**     **MFUA.RU**

- ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДИПЛОМ РФ
- ОТСРОЧКА ОТ СЛУЖБЫ В АРМИИ
- ТРУДОУСТРОЙСТВО



## Как вы оцениваете зарплатные запросы выпускников российских МВА?



В опросе участвовали 42 компании

шая РАО ЕЭС, это был бы совсем другой уровень бизнес-образования».

Нетребовательность бизнес-школ к слушателям также размывает их авторитет. Многие HR-директора уверены, что диплом МВА выдают всем, и не всегда за знания. Приводят конкретные примеры. Екатерина Днепровская рассказала, как ее знакомый, директор компании, на экзаме по финансам звонил своим бухгалтерам, и те решали для него задачи. Преподаватели на этот «звонок другу» просто закрывали глаза.

Наконец, работодателям не нравится, что с получением «корочек» у слушателей резко возрастает самооценка. Однако в этом их мнение расходится с мнением выпускников.

### Степень без денег

Почти 76% наших респондентов считают, что денежные притязания выпускников завышены. По наблюдениям собеседни-

ков **СФ**, кандидат с дипломом МВА оценивает себя как минимум на 25% дороже обычного соискателя.

«Один наш молодой специалист рассчитывает, что после окончания бизнес-школы он станет менеджером среднего звена и будет получать на 40% больше, чем сейчас, — говорит заместитель директора департамента управления персоналом корпорации Migax Group **Александр Альхов**. — Шансы у него есть, но посмотрим, как он будет работать».

Само по себе наличие российского диплома МВА на размер зарплаты существенно не влияет, утверждают рекрутеры. Они допускают, что, скажем, претендуя на позицию финдиректора с годовым окладом \$200 тыс., выпускник INSEAD или Wharton может выторговать себе на 30–40% больше этой суммы. Выпускнику же российской школы в случае торга добавят 10–15%, и то «если повезет». Российские работодатели предпочитают платить лишь

за опыт кандидата. «Решение о приеме кандидата на работу принимается на основе результатов интервью и различных тестов», — подтверждает Татьяна Шайд. Иными словами, все зависит не от диплома, а от конкретного человека. Именно так ответили две трети респондентов на вопрос, хотят ли они видеть в своей компании выпускников российских МВА.

Возможно, поэтому сотрудников с этой степенью компании специально не ищут — разве что на позиции топ-менеджеров. По словам менеджера по развитию бизнеса рекрутингового портала Naim.ru **Наталии Волчковой**, пожелание «MBA is a plus» встречается где-то в 3–5% вакансий для топ-менеджеров, жесткое требование диплома имеет место для менее 1% вакансий.

### Задание на завтра

Несмотря на серьезную критику в адрес МВА, работодатели видят у дипломированных кандидатов и определенные преимущества. «Бизнес-школа — единственное место, где людей учат регулярному менеджменту», — объясняет Людмила Кольцова. «МВА хорошо структурирует знания», — соглашаются другие собеседники **СФ**.

Некоторые работодатели лояльно относятся к выпускникам специализированных программ МВА. Так, по наблюдениям Наталии Волчковой, компании, занимающиеся недвижимостью, предпочитают выпускников факультета экономики недвижимости АНХ. Видимо, полагая, что в рыночных реалиях те разбираются лучше своих коллег, закончивших General MBA.

Справедливости ради надо сказать, что иногда сами компании не готовы к идеям выпускников МВА. Людмила Кольцова из «ФК Финком» рассказала о коллеге, который получил образование в школе бизнеса «Синергия» и стал в их компании директором по маркетингу и продажам. Но довольно скоро ушел. «Он был способен решать более масштабные задачи, однако организация к ним была не готова», — рассуждает Кольцова. По мнению руководителя проектной группы «Редакция экономической литературы ИД „Питер“» **Сергея Жильцова**, работодатели сегодня сами твердо не знают, чего они хотят от выпускников МВА.

Словом, пока ценность выпускников МВА не станет видна невооруженным глазом, компании вряд ли будут выстраиваться за ними в очередь. **СФ**

Топ-10 российских бизнес-школ по мнению работодателей*		
МЕСТО	БИЗНЕС-ШКОЛА	ОТВЕТЫ, %
1	МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МИРБИС	65,9
2	ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МГУ ИМ. ЛОМОНОСОВА (ВШБ МГУ)	43,9
3	ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА АНХ (ВШМБ)	41,5
4	ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА — ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ (ВШМ ГУ-ВШЭ)	39,0
5	ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ АНХ (ИБДА)	34,1
6	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ЛИНК (МИМ ЛИНК)	31,7
7	ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)	29,3
8–9	ВЫСШАЯ ШКОЛА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АНХ (ВШКУ)	24,4
8–9	ВЫСШАЯ ШКОЛА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА АНХ (ВШФМ)	24,4
10	ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ «СИНЕРГИЯ» (ИЭФ)	22,0

\* В ОПРОСЕ УЧАСТВОВАЛА 41 КОМПАНИЯ. МОЖНО БЫЛО УКАЗАТЬ НЕСКОЛЬКО БИЗНЕС-ШКОЛ



ВЫПУСКНИКАМ ЗАПАДНЫХ ПРОГРАММ МВА ПРИДЕТСЯ ПОНЕРВНИЧАТЬ: КОНКУРЕНЦИЯ ЗА РАБОЧИЕ МЕСТА ОБОСТРИЛАСЬ. ЗАТО МНОГИЕ ВОЗВРАЩАЮТСЯ В РОССИЮ — К РАДОСТИ НАШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ.

## С возвращением

ТЕКСТ: ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

**Disruptions** in the capital markets. Credit crunch. Это означает «разрушения на рынках капитала» и «кредитный кризис». Сегодня такие выражения понятны и без перевода — западные финансовые рынки уже год как лихорадит, а банкротство Lehman Brothers, произошедшее на прошлой неделе, стало для всех шоком. И это, похоже, только начало. «Что будет с работой?» — задаются вопросом выпускники и абитуриенты МВА.

Западные бизнес-школы привыкли жить на «американских горках». До 2001 года для них были золотые времена — каждый выпускник получал по три-четыре предложения о работе. В 2001-м из-за краха доткомов наступил экономический спад, и как минимум три рекрутинговых сезона оказались под угрозой. Более или менее рынок труда восстановился лишь к 2004 году. Похоже теперь, после небольшой передышки, история повторяется.

Так, осенью прошлого года обстановка в London Business School стала довольно

нервной. По словам директора карьерной службы школы **Дайаны Морган**, многие выпускники принимали предложение о работе на более ранней стадии поиска, чем раньше. Похожие настроения и в американских школах. «Паники еще нет. Но в школе царит оживление, смешанное с беспокойством», — отмечает **Виктор Крюков**, недавно закончил University of Chicago Graduate School of Business. Паника, видимо, начнется совсем скоро.

### Работа не ждет

Почти треть выпускников западных МВА традиционно выбирали карьеру в investment banking (IB) — в этой отрасли самые большие доходы. По данным QS TopMBA.com, обладатели степени МВА, приходящие на работу в банк (в Западной Европе и Северной Америке), в прошлом году получали оклад в среднем около \$93,5 тыс., бонусы достигали \$46 тыс. Однако сейчас все иначе. «Обычно к нам

в кампус приходила десятка самых крупных банков. Но этой осенью половина из них не пришли. А те, кто был, набирали очень мало. Например, в Lehman Brothers подавали заявки 50 человек, взяли только одного», — рассказывает **Евгения Молотова**, выпускница LBS 2008 года.

Впрочем, сейчас судьба сотрудников Lehman Brothers незавидна — в результате банкротства компании только в Лондоне безработными станут 5 тыс. человек. В других финансовых компаниях ситуация тоже не блестящая. «Моя подруга в прошлом году закончила бизнес-школу и устроилась в банк в Лондоне. Недавно их отдел сократили целиком», — говорит Евгения Молотова. «Я знаю нескольких человек, у которых отозвали offer (приглашение на работу. — **сф**) в этом году. Например, отказал Bear Stearns», — рассказывает Виктор Крюков. В результате выпускники МВА будут вынуждены конкурировать за рабочие места с опытными специалистами, потерявшими работу.



Wharton продолжает лидировать среди самых дорогих бизнес-школ мира: диплом MBA здесь стоит более \$100 тыс.

Второе по популярности и по доходам место работы выпускников MBA — консалтинговые компании. Скорее всего, кризис их затронет позже, поэтому в консалтинг сегодня стремятся даже те, кто раньше этого не планировал. «Это новая тенденция, которую уже обсуждает вся школа», — отмечает Виктор Крюков.

Остается надеяться, что на выпускников топ-школ даже в кризис сохранится спрос. Так, в INSEAD в худшие 2001–2003 годы через три месяца после окончания

школы у 85% выпускников все-таки были предложения, остальные 15% находили работу в течение полугода (см. сф №40/2004). К тому же школы извлекли уроки из прошлого кризиса и пересмотрели работу своих карьерных центров. Долгое время они лишь помогали студентам выбирать лучшее из нескольких предложений, но после 2001 года начали учить их писать резюме, готовить к собеседованию и т. п. Кроме того, школы стали устанавливать более тесные от-

ношения с компаниями. В 2001 году декан Kellogg **Дайтак Джейн** провел встречи со 145 рекрутерами и выпускниками прежних лет по всему миру, причем летать на встречи с ними ему приходилось со сломанной ключицей. Усилия принесли плоды: более 91% выпускников Kellogg нашли работу в течение трех месяцев после окончания школы.

## Где служить

Однако заветный offer — еще не «сбыча мечт». Почти 80% студентов поступают в бизнес-школу, чтобы сделать скачок в карьере. Но во время кризиса приходится хвататься за первое попавшееся предложение, ведь нужно выплачивать кредит за учебу. Как рассказывали корреспонденту сф в INSEAD, около 70% русских выпускников 2001 года (на курсе обычно учатся 15–20 человек из России) вернулись домой, некоторые — на те же зарплаты, что были у них до MBA.

Среди выпускников MBA 2008 года безработных мы пока не обнаружили. Так, Виктор Крюков приступает к работе в McKinsey в Силиконовой долине (Пало-Альто). Евгения Молотова сумела найти работу в IB — прошлым летом она стажировалась в банке UBS в Лондоне и получила предложение о постоянной работе. Правда, дела у UBS сейчас идут неважно, что как минимум отразится на бонусах.

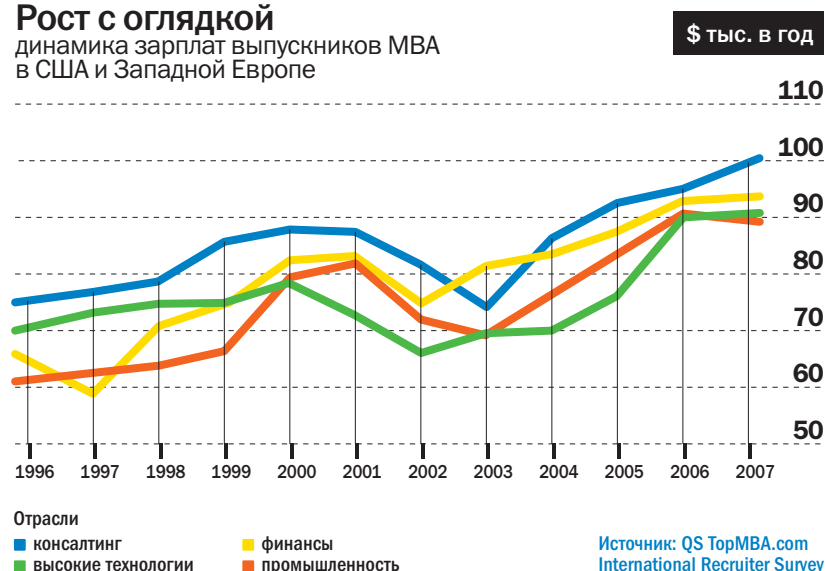
«У меня были интересные предложения из России, но я решила остаться в Европе», — признается **Ирина Александрова**, закончившая INSEAD. — Буду заниматься корпоративной стратегией в крупном медиахолдинге». И добавляет: «Наш выпуск кризис не сильно затронул, а вот у следующего, скорее всего, будут более серьезные проблемы».

Привлекательную работу на Западе нашли, естественно, не все. По словам исполнительного директора компании MBA Consult **Виктории Пралич**, в этом сезоне домой вернулись 60–70% российских выпускников. Между тем, в хорошие времена соотношение было другим. Как говорит операционный директор QS World MBA Tour **Зоя Зайцева**, обычно в первый год после получения диплома в Россию приезжали около 20% выпускников, а в течение трех-пяти лет — еще 40–50%.

Впрочем, в Россию едут не только от безысходности — за последние пять лет зна-

## Рост с оглядкой

динамика зарплат выпускников MBA в США и Западной Европе





чительно увеличилась доля людей, которые возвращаются осознанно. «Они получили то что им нужно — новые знания и международные связи. А зарабатывать хорошие деньги можно и в России — и не только в investment banking, но и в промышленных компаниях, рекрутинге и т. д.», — объясняет Зоя Зайцева. Евгения Молотова тоже считает, что сразу после MBA работать в России выгоднее, чем в Лондоне — зарплата примерно одинаковая, однако в России налог 13%, а в Англии — 40%.

## Очередь за дипломами

Казалось бы, парадокс: в кризисные времена в бизнес-школах увеличивается поток абитуриентов. Но ничего удивительного в этом нет. Когда люди опасаются потерять работу, они хотят использовать перекладку с пользой для дела. В этом году Graduate Management Admission Council (администрирует по всему миру тест GMAT, который нужен для поступления в бизнес-школы) зафиксировал рекордное число сданных экзаменов — почти 247 тыс. Кстати, спрос растет не только на MBA. «В прошлом году число желающих поступить на нашу программу PhD выросло процентов на 20, а в этом году будет еще один скачок», — прогнозирует профессор Wharton **Сергей Нетессин**.

Однако на фоне абитуриентов из других стран россияне ведут себя сдержанно — наша экономика пока не рушится, и люди не готовы отрываться от работы. По словам Зои Зайцевой, в топ-30 западных бизнес-школ ежегодно поступают около 200–250 россиян. Но их ожидания от обучения постепенно меняются. Как следует из MBA Applicant Research 2008 — исследования QS TopMBA.com, число людей, называющих главной целью повышение доходов, снизилось с 18% до 16,6%. Зато большинство хотят обрести международными связями и овладеть новыми навыками.

Эти знания и навыки стоят сегодня недешево. Полный курс MBA в Stanford обойдется почти в \$98 тыс., а в Wharton — более \$100 тыс. Европейские бизнес-школы тоже не скромничают: в LBS возьмут примерно \$80 тыс., в INSEAD — \$70 тыс.

Не менее трети всех студентов учатся в кредит, но в этом году получить заем стало сложнее. Так, в конце июня 2008 года

## «Паники еще нет.

Но в школе царит оживление, смешанное с беспокойством».

Паника, видимо, начнется совсем скоро

на сайте американской ассоциации National Association of Student Financial Aid Administrators появилась информация о приостановке около 50 кредитных программ. А Chicago GSB в июле объявила, что больше не способна обеспечивать студентов кредитами, но позже ей удалось договориться с Citibank. Правда, условия получения кредита стали более жесткими, чем раньше.

Европейские бизнес-школы пока не сильно пострадали от кредитного кризиса — хотя бы потому, что здесь с займами всегда было не очень. В 2002 году закончилась программа ЕБРР и голландского ABN Amro Bank. С тех пор слушатели из Восточной Европы ломают голову, где взять деньги. По словам Зои Зайцевой, сегодня в Европе за редким исключением нет школ, которые предлагали бы гарантированный кредит иностранным студентам.

## С Запада на Восток

Кризис на рынке труда рано или поздно закончится. Однако у западных бизнес-школ есть еще один повод для беспокойства, которое со временем только усилится, — конкуренция с азиатами.

Если судить по рейтингам газеты Financial Times, американские бизнес-школы уже в меньшей степени доминируют на рынке full time MBA. В 2008 году они заняли шесть мест в первой десятке и девять — в двадцатке мирового рейтинга,

тогда как в прошлом году — восемь и двенадцать мест соответственно. Зато упрочили свои позиции китайская CEIBS, гонконгская HKUST и другие. И это один из факторов, подстегивающих школы к альянсам на глобальном рынке.

Все больше школ заключают партнерские соглашения с азиатскими учебными заведениями и открывают в Азии исследовательские центры. Так, Harvard Business School заявила о планах открыть офисы в Шанхае и Пекине (не для обучения, а для международных исследований). Французская бизнес-школа EMLyon в прошлом году открыла кампус в Шанхае. Кроме того, Китай остается самым популярным направлением для образовательных программ, в которых планируются зарубежные поездки.

Россия еще не набрала силу на международном образовательном рынке, поэтому пока не входит в сферу приоритетных интересов топ-школ. Первый и пока единственный альянс — совместная программа EMBA французской HEC с ВШМ СПбГУ, которая открывается в январе следующего года. Кроме того, американская Fuqua School of Business (Duke University) в рамках программы Cross Continent будет проводить один из модулей в России — опять таки в партнерстве с ВШМ СПбГУ. Когда подобных проектов будет больше, менеджеры смогут получать западное образование, не уезжая из России. **сф**


**Обучение за рубежом**

Великобритания ■ Ирландия ■ США ■ Канада ■ Франция  
 Германия ■ Испания ■ Италия ■ Мальта ■ Новая Зеландия

- ✓ Частные школы Великобритании и Ирландии
- ✓ Высшее образование в лучших университетах
- ✓ Язык + спорт, хобби, активный отдых для детей и взрослых
- ✓ Подготовка к сдаче международных экзаменов
- ✓ **EXECUTIVE: VIP-программы для топ-менеджеров**
- ✓ Программы для специалистов: юристов, IT, HR, PR и др.

258 • 67 • 00 [www.abroad.ru](http://www.abroad.ru)    258 • 99 • 59 [www.language-link.ru](http://www.language-link.ru)    «Я довольтвоюсь самым лучшим»  
 Правило Черчилля



# Кислотная вечеринка

Готовы ли вы к развлечениям? Тогда поработайте. Сегодняшняя работа интереснее досуга, это одно из немногих занятий, поглощающих целиком. Культ человека действия, созидателя, творца вместе с новыми профессиями и возможностями уничтожил заслонку во времени и пространстве между работой и неработой.

Если есть интересная работа, зачем отдыхать? Тем более что писать бизнес-планы можно на лесной опушке или на пляже. Дискуссия вокруг work & life balance может устареть перед круглосуточными героями труда, для которых работа и развлечение стали единым целым.

текст: дмитрий черников, татьяна филимонова  
иллюстрации: роман годунов



**а каждой** линии есть станция П...ц, и кто туда доехал — молодец» — певица Умка обращается к слушателям из более чем десятка российских и украинских компаний, развалившимся на траве.

«Дружеская тусовка ради комфорта и удовольствия мне не нужна, — объясняет 29-летний **Роман Мандрик**, генеральный директор компании «Ксан», одного из лидеров российского интерактивного маркетинга, и организатор выездного офиса „Маха-упайя-пати“. — Мне нужна кислота, агрессивная среда, в которой ускоренно идет процесс осознания тупиковости обычной корпоративной культуры, рассчитанной на роботов, на выстраивание стены между работой и жизнью». Завсегдатаи офисов красочно взбунтовались против «занудятины» с 9 до 18. Их лозунг: «Не работать, чтобы жить, а жить, чтобы работать!».

## Работать!

«Это высокоорганизованный хаос», — яблочно улыбаясь, говорит 31-летний **Роман Самбул**, главный идеолог фестиваля, прошедшего в августе в 90 км от Москвы, за калужским Боровском. Все три звена разухабистого названия «Маха-упайя-пати» несут равную смысловую нагрузку и в вольном переводе с санскрито-английского означают «большая менеджерская вечеринка».

Сидя на поляне, мультипликационный аниматор **Дарья Карандашева** конструирует стадо овец — массовый поп-арт. Рядом кричат дети, кто-то бежит и ищет мел, краски. Корреспонденту **сф** душно в шаре из парашютной ткани площадью около 500 кв. м. Хочется полежать на траве, но в памяти всплывает табличка «Работать!» при входе в сферу. По периметру расположены 12 «офисов» — по два-четыре оборудованных рабочих места с ноутбуками, кулером и корпоративной растяжкой над столом. Босые парни с обнаженными торсами и девушки в одеждах, напоминающих сари, шуряют в мониторы, прихлебывая кофе. Они работают над роликами, мультфильмами и пресс-релизами. Справа от них сидит **Наталья Ананьева**, генеральный директор компании «Ксан-презентации». Она не отрывается от работы уже пятый час, доделывая срочный проект — виртуальную презентацию для очередного заказчика. В сфере дисциплинированно трудятся и десятки простых фрилансеров. За две недели фести-

Тимбилдинги — фуфлю.  
Погонять в футбол,  
попить пивка — вот  
на что должна быть  
похожа хорошая работа



**Роман Мандрик**,  
генеральный директор  
компании «Ксан»





**Идея:** Работа превращается в развлечение  
**Результат:** Сотрудники превращаются в творцов

валя тут поработали более 200 человек — сотрудники 20 компаний и «свободные художники».

«Если в городе ты живешь в привычном ритме и рамках, то здесь этого нет. Встает жесткая проблема выбора, и если от работы тошнит, то ничего и никто не заставит ее делать», — зажав губами травинку, излагает концепцию «Махи» Роман Мандрик. Здесь, чтобы отвлечься, достаточно оторвать голову от монитора, пойти порисовать или поиграть на тамтаме. Граница между работой, жизнью и развлечениями стерта. Таким образом, замысел эксперимента формулируется как провокация: если ты не сможешь работать на свежем воздухе с массой альтернатив по приятному времяпрепровождению, то не пора ли тебе уволиться? Компании на «Махе» не стесняются веселиться, потому что уверены: интересная работа выигрывает у любого соблазна.

## Смерть роботам

«Прежними трудоголиками двигал страх. И просиживание вечерами на работе было лучшей защитой от страха оказаться не в постели, а в коробке на улице. Пока ты в офисе, тебя не уволят. Уволят „робота“, который работает только с 9 до 17», — рассуждает в своем блоге гуру маркетинга **Сет Годин**.

Однако новый класс работ (прежде всего связанных с интернетом), по его мнению, порождает новый тип трудоголика — «страстного трудягу». Пассионарный трудоголик видит в работе полноценную альтернативу жизни и с радостью идет на такой размен. Он занят профессиональным блоггингом в отпуске, потому что это приносит ему больше удовлетворения, чем лежание на пляже. «Трудно вообразить страстного трудоголика в шахтерской каске или в переднике посудомойки, — продолжает Годин. — Дело в новом лице работы — новых ремеслах и профессиях».

«С реализацией проекта помог известный бизнесмен, генеральный директор ТЦ „Трамплин“ **Руслан Байрамов**, на щадящих условиях предоставив инфраструктуру своего эколого-культурного проекта „Этномир“, — рассказывает Мандрик. Роман, как большинство «офисных партизан», живет в юрте. Юрты и сферу-офис соединяют деревянные мостки с перилами длиной больше 2 км. С остальным миром лагерь связывает спутниковый интернет. В среднем двухнедельный пакет услуг, включающий проживание, трехразовое питание, горячий душ и интернет, обошелся в 10 тыс. руб. на персону. Стремясь минимизировать сумму оргвзноса для участников, часть из которых и так потратились на дорогу из стран ближнего зарубежья, организаторы не свели кредит с дебетом (1,6 млн руб. расходов) и взяли в банке ссуду на \$10 тыс. Правда, удалось сэкономить на сервисе — самоуправляемый лагерь обошелся без прислуги.

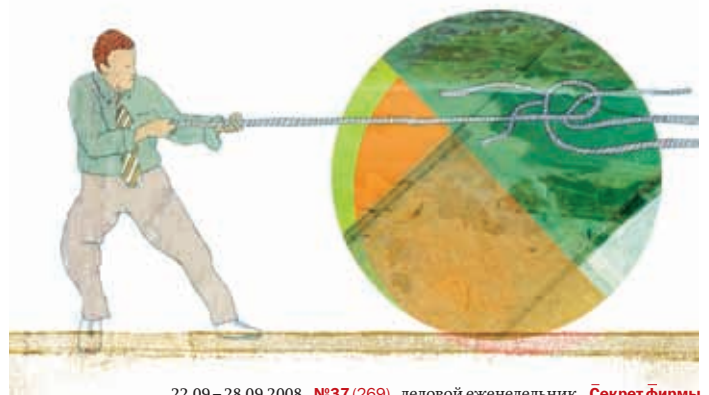
«Примерно две трети участников плотно работали с утра до вечера, по 12 часов. Остальные были более свободны, поэтому на досуге развлекались и помогали на кухне», — говорит Роман Мандрик. Или — развлекались на кухне. Так, в день японской кухни «рабочники» на ужин устроили кулинарное шоу — театральное приготовление каши из топора. А индийский день запомнился самодеятельной постановкой сказки об индийской свадьбе, породившей две семьи, в одной из которых было семь дочерей, а в другой — семь сыновей.

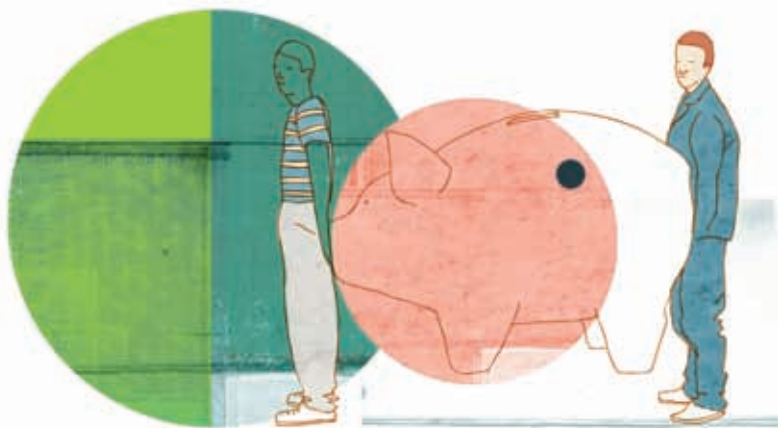
«Я сначала думал, что работа „Ксана“ просядет из-за столь неформальной обстановки. Но она идет своим ходом — и намного продуктивнее, чем в Москве, особенно по части креатива. В нормальной компании, где работа для людей — это жизнь, всех просто прет», — признается Мандрик, который вывез «в поле» почти весь «Ксан», то есть более 20 сотрудников. Руководитель проектов в «Ксане» — одновременно финансовый директор фестиваля. «По идее, он должен все силы сейчас положить на фестиваль, но здешняя атмосфера настолько вдохновляет и стимулирует к труду, что парень способен работать еще и над текущими задачами компании, — продолжает Роман. — Впрочем, так же мы работаем и в своем офисе на Павелецкой, только без речки и леса. У нас есть идея основать постоянное поселение за чертой города, где соберутся компании с похожей философией работы как жизни».

## Ленин как Будда

«Фестиваль существовал всего две недели, а инфраструктура „Этномира“ останется и будет развиваться. По ночам иногда я приезжаю в поле и сплю в юрте, — рассказывает Руслан Байрамов, хозяин 93 га в Калужской области. — На природе как-то даже думается по-другому, и ценности меняются. Для меня мои проекты — жизнь, а не бизнес. Вот как Мацусита написал стратегию для своей компании на 5 тыс. лет вперед». Байрамов не жалуется традиционный проектный менеджмент из-за «короткого дыхания», для него каждый проект — «игра вдлинную, без сотрудников-летунов». При этом Руслан понимает, что сознательно «путая» бизнес и жизнь, ценности профессиональные и общечеловеческие, он закрывает себе доступ ко многим ресурсам, прежде всего к кадровым. «Нам крайне трудно на рынке, потому что очень редкий профессионал подходит нам по своим надпрофессиональным качествам, готовности жить в проекте и развиваться в нем», — признается Роман Мандрик.

**Идея:** Работа и отдых становятся единым целым  
**Результат:** Компании могут не тратить время и деньги на корпоративы и тимбилдинги





**Идея:** «Работа как развлечение» мотивирует сильнее  
**Результат:** Работа превращается в «игру с деньгами»

В переговорной офиса «Ксана» на видном месте лежит томик «Капитала» Маркса. «Это случайно здесь оказалось, — говорит Роман, не убирая книгу. — Но вообще, конечно, Ленин все понял правильно, как и Будда, и Христос, и Махатма Ганди. При обычном капитализме собственник обречен смотреть на сотрудников как на функцию, пусть даже корефанился с ними в курилке. А мы в „Ксане“ всю прибыль вкладываем в проекты, в развитие людей. При этом богадельня с медитациями на фиг никому не нужна. Мы играем в игру под названием „бизнес“, и значит, мерило успеха нас как личностей — деньги». Входящая в топ-пятьтерку интерактивных агентств России, по версии АКАР, компания не планирует продолжать свои некоммерческие проекты вроде культурологического блога Japan Channel, потому что только «игра с деньгами» превращает работу в жизнь.

«С самого основания „Ксана“ в 2003 году мы движемся в русле философии чань, — вспоминает Роман Самбул. — Ничего общего с религией она не имеет. На современном языке основной постулат этой китайской ветки дзена: каждый человек должен стремиться стать менеджером. Менеджмент — это производство решений. Китайские монахи выращивали рис, вырастая в этой работе как менеджеры. Мы занимаемся интерактивным маркетингом как личностным становлением». В команде «Ксана» говорят, что через пару лет могут свернуть свой бизнес сайтостроительства, промороликов и рекламных акций и начнут снимать фильм. «Не важно, чем ты занимаешься. Важно, чтобы тебя это полностью забирало и развивало как личность. У наших сотрудников нет хобби — они удивятся, если их спросить, что они делают в свободное от работы время», — говорит Мандрик.

## Кухонные разговоры

«Кто хочет работать и жить круглый год так, как это происходит на „Махе“ сейчас?» — спрашивает Мандрик у аудитории, сидящей вокруг него на «лекции» по надпрофессиональному менеджменту. В ответ тянется лес рук.

**Марьяна Фанагина**, аниматор мультипликационной компании «Анимуба», сосредоточенно разделяет рыбу на кухне. «Сожители» уже отметили суп с тефтелями, приготовленный с ее участием. Марьяна пробыла на фестивале «от звонка до звонка» вместе с коллегой и мужем, вольным программистом: «В первую неделю „Махи“ быстро дорисовали мультфильм, который до этого никак не могли доделать несколько недель, а теперь заслуженно отдыхаем». Недавно «Анимуба» всем коллективом ездила в Турцию на два месяца. Коллеги сняли там коттедж и работали так же ударно, как на «Махе», не забывая купаться в море. **Юлия Парсапина**, директор магазина подар-

ков HandMade, тоже хорошо поработала, успевая совмещать обязанности на кухне и по регистрации участников с обычной рабочей рутинной: «Каких-то прорывов в бизнесе не случилось, но среди самых разных людей, ставших тебе друзьями, было намного комфортнее, чем в одиночестве. И работоспособность, соответственно, повышалась».

«Как правильно выжимать лимоны? Рассказываю. Оказывается, раньше я в этом ничего не понимал. Надо покатаить лимон по столу, с силой прижимая его к поверхности. Тогда лопаются клеточная структура, и, разрезая лимон, вам нужно просто подставить чашку», — говорит генеральный директор инвестиционного рейтингового агентства Startupindex.ru **Дмитрий Зайцев**. Он уже отжал около сотни лимонов для блюда из жареных бананов и теперь устало разминает запястье. Перед этим Дмитрий весь день выпрашивал у фестивальных стартаперов, как им удастся оставаться вместе, не имея никаких активов, кроме идеи. «Калужское пати» заманило Дмитрия возможностью понаблюдать за жизнью стартаперов: «Мы оцениваем стартапы для заказчиков-инвесторов. И часто бывает так, что после приобретения молодой компании ее капитализация резко снижается. Новые владельцы не находят язык с лидером команды, и он уходит. А коллектив монолитят не идеи, а люди. Только находясь на фестивале, я для себя сейчас это сформулировал».

Генеральный директор компании MoodBox **Роман Ворушин** пожаловался, что техническая работа «в поле» шла все-таки медленнее, чем в офисе. Но креативные и менеджерские процессы, как и у ксановцев, шагнули на другую ступень. «Например, мы совершили сразу три прорыва, — говорит Роман. — Нашли наконец три слова для обозначения наших продуктов: инструменты живого общения. Состыковали с инвесторами финансовые условия партнерства. В-третьих, выстроили критерии приема в компанию новых сотрудников». Раньше Ворушин думал, что главное в работе профессионализм, несмотря на все разговоры о командообразовании. Посмотрев же на нескольких человек во время «Махи», он отказал «крутому программисту», потому что непривычные для того условия труда сразу обозначили его неспособность к принятию решений в контакте с другими. «„Маха“ была тестом. Парень не стал бы у нас расти. Мы же хотим воспитывать из программистов менеджеров. Мне, кстати, тоже симпатична школа чань. И это не секта, а жизненный метод!» — заключает Роман Ворушин. **сф**

**Идея:** Работа идет не по расписанию  
**Результат:** Производительность труда увеличивается







СКОРО БУМАГУ ЗАМЕНЯТ РЕЗИНОЙ, А ШТАБЕЛЬ ГАЗЕТ И ЖУРНАЛОВ УМЕСТИТСЯ НА ОДНОЙ СТРАНИЦЕ.

## Пластиковая газета

ТЕКСТ: татьяна филимонова

**Идея «электронной бумаги»** наконец дождалась воплощения. Plastic Logic display — экран размером с лист бумаги A4 и толщиной менее 1 см. Как уверяют создатели дисплея, устройство весом 400 г станет настоящим спасением для бизнесменов, избавив их от необходимости таскать с собой увесистый ноутбук. В Plastic Logic display можно поместить любые тексты, в том числе и иллюстрациями: газету, журнал, книгу или документ (правда, цветные иллюстрации будут отображаться в градациях серого). Закачивать их можно как через USB-порт, так и при помощи Bluetooth, WiFi и т. д. Гаджет изготовлен из пластика и специальной резины. Он гнется, как лист бумаги, и обладает впечатляющей прочностью: на презентации создатели безуспешно пытались разбить прибор ударом каблука. У Plastic Logic display сенсорное управление, не требующее стилуса. Единственный минус продукта в том, что на нем нельзя просматривать видео и слушать музыку — Plastic Logic display предназначен только для чтения текстов. На рынок устройство поступит летом будущего года. В компании Plastic Logic уверяют, что стоимость его будет вполне демократичной и не превысит \$200. □

DPA/PHOTAS

## Фото в бумажнике

**Портативный фото-альбом** Digital Photo Viewer — удобная вещь для тех, кто привык всегда иметь при себе фотографии родственников. А что делать, если пластиковое окошко в бумажнике только одно? В Digital Photo Viewer можно закатать до 60 снимков и перелистывать их. Устройство похоже на кредитную карту, снабженную экраном с диагональю 1,44 дюйма. Под экраном расположены кнопки для навигации по фотоархиву. Цена Digital Photo Viewer — всего \$60. □



WWW.OHGIZMO.COM



WWW.XKIXS.COM

## Хай-тек вприпрыжку

**Strap Powerizers**, видимо, придумали для тех, кто не мыслит жизни без прыжков. Эти механизированные ходули позволяют любому стать похожим на кузнечика. Создатели Strap Powerizers надеются, что их изобретение положит начало новому виду спорта и новому типу развлечений вроде катания на роликах. Внешне Powerizers больше напоминают выгнутые костыли. Закрепив эту технику у себя на ногах, человек оказывается стоящим на двух пружинящих трубках. Оттолкнувшись от земли, можно подпрыгнуть на два метра; максимальная дальность прыжка — до трех метров. Длина ходуль 100 см, а вот весит устройство целых 15 кг: это обеспечивает прыгуну устойчивость. Strap Powerizers продаются в спортивных магазинах Великобритании и на Amazon.com. Стоят костыли-пружины почти \$400. □

## Кино на носу

**В очках** Vuzix Video Eyewear фильмы, клипы и ролики можно смотреть где угодно. Это футуристического вида устройство способно воспроизводить видеофайлы разных форматов. Вместо линз — два небольших ЖК-экрана высокого разрешения, которые, как уверяют производители, обеспечивают такое же качество «картинки», как в домашних кинотеатрах. В комплект Vuzix Video Eyewear входят наушники. Работает Eyewear на обычных батарейках. Небольшая панель управления находится на кабеле, который присоединяется к Eyewear. На сайте store.vuzix.com кибер-очки стоят от \$300, а самая дорогая модель обойдется в \$2400. □

WWW.VUZIX.COM



**В середине** 1990-х мы с партнером заключили пакт: пока не заработаем по миллиону, не будем смотреть телевизор. Тогда еще не было интернета как медиа и развлечения, поэтому сразу возникла серьезная зона дискомфорта. План сработал: мы действительно быстрее шли к миллиону из-за отлучки от телевизионного пульта.



ГРИГОРИЙ СОБЧЕНКО

В следующих номерах  
в фанк-клубе:

Олег Царьков,  
Евгений Чичваркин,  
Сергей Недорослев

**П**осле этого моя тяга к экспериментам над собственными привычками сильно укрепилась. Она превратилась в игру под названием «попробуй себя в другой ипостаси».

На днях включаю «ящик» — а там КВН. Елкин хвост! Масляков 25 лет стоял за этой тумбочкой и до сих пор там же. Возвращаюсь на «Первый». Там уже «Что? Где? Когда?». Я еще ребенком был, а там уже заседали те же умные лица. Они вообще молодцы: ответственно подошли к собственному бальзамированию. Это позиция слабого человека — он что-то нашел и боится бросить. А вдруг в жизни больше ничего не получится?

Это — выбор деграданта. У каждого есть зона, в которой он считает себя компетентным. Проблема в том, что она демотивирует развитие. Развитие невозможно, если не вылезти из зоны комфорта. Для начала надо правильно сформировать круг общения, распределив его между наставниками, учениками и равными себе. Это моя «теория 30%». Тогда большую часть времени ты будешь общаться не в самом комфортном режиме.

Нужно искать новые ниши дискомфорта, загонять себя в угол, прыгать выше головы. Вот отказ от телевизора для меня больше не проблема. И это плохо. Зато отлично здесь помогает экстрим: например, в этом году я освоил кайтинг — катание по воде на парашюте. Фиксация в одном положении — открытый хайвей к второсортности.

Ввод менеджеров в зону дискомфорта — у нас в Мiгах одно из ключевых направлений работы с персоналом. Когда мы поперлись в джунгли Камбоджи, наш 70-летний «Петрович» (Анатолий Гончаров) дал фору многим из тех, кто в два раза его младше. Быстрее бежал и выше прыгал. После джунглей два руководителя оперативно похудели. Есть у нас еще два не совсем форматных по весу человека, но мы их дождем. В конечном счете, каждый делает выбор — принять правила игры или уйти. □



Бывший спамер Александр Труханский видит себя главой страховой империи, действующей на глобальном интернет-рынке

АЛЕКСАНДР ЯЛОВИЙ

«ВЕЛИКАЯ ИДЕЯ» **Александра Труханского** — СТРАХОВАНИЕ ИНТЕРНЕТ-АКТИВОВ.

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» РЕШИЛ С ПОМОЩЬЮ ЭКСПЕРТОВ РАЗОБРАТЬСЯ, СТОИТ ЛИ В ТАКОЙ БИЗНЕС ИНВЕСТИРОВАТЬ.

## Рискованный поворот

ТЕКСТ: алексей гостев

«С **ЕГОДНЯ** можно застраховать все что угодно, даже попу *Дженнифер Лопес*. Почему же нельзя застраховать интернет-сайт?» — спрашивает киевлянин Александр Труханский.

Хотя Александр не обладает такими дорогостоящими активами, как попа Джей Ло, у него были все основания убедиться в том, что страховые компании существуют не зря. Зимой 2007 года Александр не вписался в поворот на своем Mitsubishi Colt. Автомобиль четыре раза перевернулся на дороге. «Машина — в крошево, как только сам жив остался», — удивляется Труханский, 22-летний студент торгово-экономического университета им. Гетьмана. Сам Александр каким-то чудом почти не пострадал, зато машина стоимостью \$19 тыс. после аварии годилась только на металлолом. «У меня было каско, так что мне выплатили \$16 тыс. с учетом амортизации. И тогда я задумался: почему бы не применить тот же принцип в собственном бизнесе?» — рассказывает Александр. Ему, возможно, предстоит стать одним из первопроходцев страховой индустрии — он решил заняться страхованием интернета.

«Раньше приходилось работать. Теперь я только проверяю приход денег», — рассказывает Александр, и вместе с его словами из трубки слышится крик петуха. Лето он проводит в селе Рудня-Городище Житомирской области, которого, по его словам, «нет даже на карте Google». На интернет-рекламе и торговле ссылками

он зарабатывает \$5 тыс. в месяц, которые в деревне просто некуда тратить, так что Александр даже собирается прикупить участок сельской земли. «Устал от городской суеты», — говорит он. Удаленность от коммуникаций Александра не смущает: «Если я полгода не притронусь к клавиатуре, деньги все равно будут идти». Такому бизнесу можно позавидовать, и неудивительно, что его хочется застраховать.

Профессия Александра называется незамысловато — манимейкер, в переводе с английского — «делатель денег». Еще два года назад Александр делал не деньги, а плохие сайты. «Не зная азов, я хорошенько „проспаил“ киевские фирмы и получил сразу 20 заказов. Сайты получились плохонькие, но клиенты были довольны», — вспоминает он. Сегодня бывший спамер является владельцем примерно трехсот площадок, которые и приносят ему неплохие даже для Москвы, не говоря уж о Киеве или польской глуши, \$5 тыс. чистого дохода.

## бизнес-план

**Потребность в капитале:**  
\$200 тыс.

**Рынок и стратегия сбыта:**

на данный момент на рынке не существует компаний, предоставляющих услуги по страхованию интернет-активов

**Риски бизнеса:**

неготовность потребителя страховать интернет-активы. Отсутствие достоверной статистики по рынку

**Планируемые показатели:**

ожидаемый минимальный уровень дохода — \$250 тыс. в год.

Александр — член уже довольно внушительной группы людей, зарабатывающих деньги на интернет-сайтах.

Бизнес-модель типичного манимейкера — создать тематическую площадку, посвященную, например, пылесосам, и затем раскрутить ее, покупая ссылки у других манимейкеров. Люди ищут информацию в Сети через поисковики, а для «Яндекса» или Google чем больше ссылок приходит на сайт, тем выше его позиция в рейтинге. Перекрестные ссылки уже стали объектом торговли — желающие раскрутить сайт покупают друг у друга право на эту «твердую валюту» эпохи Google. На бирже Sape.ru зарегистрировано 150 тыс. торговцев ссылками, так что число манимейкеров в интернете исчисляется многими тысячами.

Раскручивать сайты при помощи покупных ссылок гораздо выгоднее, чем при помощи контекстной рекламы. «Одна проблема: поисковики, которым рынок ссылок не выгоден. Они считают нас сетевым спамом и постоянно меняют алгоритм, чтобы „утопить“ нас в запросах», — сетует Труханский. Для него и других мелких сетевых предпринимателей каждая сетевая страничка — актив. И этот актив в любой момент может быть потерян: алгоритм поиска изменен или сайт подвергся хакерской атаке. Вот от подобных рисков и предлагает страховать сайты Труханский. Его целевая аудитория — множество мелких манимейкеров.

Сегодня застраховать интернет-компанию от присущих этому виду бизнеса рисков можно и в обычной страховой фирме.

«Но стоить это будет безумно дорого — страховщики еще не умеют просчитывать вероятность риска, и поэтому станут требовать очень высокую цену за свои услуги», — говорит президент компании Headhunter **Юрий Вировец**. В результате застраховать себя не может даже крупная компания. Александр Труханский уверен, что можно разработать алгоритм, который будет автоматически определять основную источник трафика сайта и анализировать типовые страховые события. «В результате небольшие страховки можно выдавать автоматически. Например, страховать сайт, который ищется по слову „ноутбуки“ в „Яндексе“, от опускания ниже определенной строчки. Ценовую политику можно было бы построить так, чтобы мошенничать, то есть специально раскручивать, а затем „топить“ сайт в поисковике, было невыгодно», — объясняет Александр свою идею.

Поскольку «входной порог» на страховой рынок очень высок (минимальный капитал по закону — \$1 млн), Труханский собирается создать страховую компанию в офшорной зоне, а в разных странах открыть отделения со статусом страховых брокеров. В перспективе он видит себя главой страховой империи, действующей на глобальном интернет-рынке. Западных аналогов у бизнес-модели нет, но Труханского это не смущает. «Первые страховые компании появились для страхования галеонов, купеческих судов. Сегодня бизнес осваивает новую „ничейную землю“ — интернет. Появился новый актив — должны появиться и механизмы страхования», — уверен он.

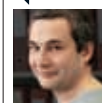
Оценить проект мы предложили президенту компании HeadHunter **Юрию Вировцу** и партнеру Bain and Company Russia **Павлу Кружилину**.

**Итог.** Мнение о проекте наших экспертов было отрицательным, хотя они отмечали, что идея страхования интернет-активов не лишена интереса. Примерно так же отреагировали и реальные инвесторы, которых Александр по старой привычке проспамил несколько месяцев назад: «Многие звонили, говорили, что идея интересная, но дальше разговоров дело не пошло». Пока проект не развивается, а идея страхования интернет-сайтов, которые Труханский так любит сравнивать с торговыми галеонами, дожидается своей реализации. □

## экспертное мнение

— **Я бы в этот проект** не вложил. Во-первых, неправильно выбрана целевая аудитория: мелкие предприниматели не будут покупать страховку, тем более доверять деньги какому-то офшору. Во-вторых, невозможно автоматизировать оценку рисков — для сбоя в работе интернет-компаний может быть слишком много причин. Правильнее было бы начать со страхования крупных компаний вроде «Яндекса» и в качестве страхового случая рассматривать более понятные ситуации вроде выхода из строя сервера. Так можно было бы решить проблему с доверием: манимейкеры потянулись бы вслед за крупными игроками.

## отказать



**Юрий Вировец**,  
президент компании  
HeadHunter

— **У такого бизнеса** нет будущего. Дело даже не в проблеме доверия или в неготовности потребителей страховать интернет-активы. Это не страхование автомобилей. Здесь нет статистики аварий и цен на ремонт, неопределенность слишком высока. Даже оценки бизнеса «Яндекса» различаются втрое, а чем ниже мы спускаемся и чем менее доходны бизнесы, становящиеся объектом страхования, тем больше неопределенность. Перераспределением рисков среди небольших интернет-компаний занимаются венчурные инвесторы, а не страховщики.

## отказать



**Павел Кружилин**,  
партнер компании  
Bain and Company Russia



# Строить

математические модели можно не только для элементарных частиц, но и для покупателей, сотрудников или любовников. Для этого бизнесменам придется заново учиться считать.



**Кто-то** всегда делает что-то лучше всех. Например, у нас в редакции есть «идеальный сотрудник»: он пишет лучше остальных и никогда не нарушает дедлайнов. Но он такой один. Вот бы клонировать это чудо, чтобы его точные копии сидели в каждом офисном загончике! Утопия? Для математика **Самера Такрити** «клонирование идеала» — рутинная работа.

Специальность Такрити, чьи предки были храбрыми воинами из Тикрита, родного города **Саддама Хусейна**, — математическое моделирование. «Разницу между хорошим и плохим работником определяет множество рутинных действий. Возможно, первый никогда не отвлекается попить кофе, по-другому общается с клиентами или раньше приходит. Всю эту массу данных можно проанализировать, чтобы смоделировать „ДНК успеха“,» — рассказывает Такрити, ныне сотрудник исследовательской лаборатории IBM. Программу, которую он пишет, можно будет использовать, например, при создании проектных команд. «Вам надо открыть отделение компании на Филиппинах? Моя программа мгновенно подберет вам идеальных кандидатов, которые наверняка сработаются друг с другом, в том числе одного, говорящего по-тагальски», — обещает Такрити.

Такрити уверен: будущее бизнеса — за дата-майнингом: «Идеальный сотрудник, покупатель или любовник — любую из этих ролей сегодня можно смоделировать на основе следов, оставленных людьми: заходов на сайты, покупок или билетов», — считает ученый. Надо только побольше данных, и можно будет описать всю последовательность шагов, которые надо сделать, чтобы стать кем-нибудь. □

## лучшее из блогов

**Сет Годин,**  
гуру маркетинга

**Конечно**, вы должны слушать клиентов. Но каких? Должны ли вы слушать «громких» потребителей из числа тех, что не ленятся звонить на радио, чтобы поделиться со всеми тем, что недовольны вашим сервисом? Они — глас народа? Они — мерило вашей работы? Но довольные клиенты — это обычно лояльные молчуны. Так, может быть, стоит прислушаться к их молчаливому мнению и не стремиться радовать всех?

Blog: **Seth Godin's Blog**  
[http://sethgodin.typepad.com/seths\\_blog](http://sethgodin.typepad.com/seths_blog)

**Роберт Саттон,**  
профессор Stanford University

**Есть мнение**, что лидеру не нужно знать деталей бизнеса и особенностей индустрии. Его миссия — придумать мечту, вдохновить ею других и повести их за собой. Только вот почему-то все выдающиеся «мечтатели» типа Стива Джобса из Apple, Брэда Берда из Pixar, Энн Малкэхи из Xerox, Марк Херд из Hewlett-Packard знают бизнес-процессы в своих компаниях назубок. А лузеры — просто мечтают.

Blog: **Work Matters**  
[http://bobsutton.typepad.com/my\\_weblog](http://bobsutton.typepad.com/my_weblog)

**Ноам Вассерман,**  
профессор Harvard Business School

**Вы один** из тех топов, кто хочет основать собственную компанию? Вы все время откладываете старт в качестве предпринимателя, потому что хотите набраться менеджерского опыта? Это потерянные годы. В стартапе нет такой фигуры, как менеджер, потому что там еще нечем управлять. Там все — творцы «чего-то» из «ничего». Менеджер будет отлично орудовать отверткой, но у него не получится смастерить ее.

Blog: **Conversation Starter**  
<http://conversationstarter.hbsp.com>



PA PHOTOS/PHOTAS

**КРУЖКА ПИВА РАЗМЕРОМ С ТЕЛЕФОННУЮ БУДКУ  
КАЖЕТСЯ НАСТОЯЩЕЙ. НА САМОМ ДЕЛЕ ОНА  
НАРИСОВАНА МЕЛОМ НА АСФАЛЬТЕ.**

## Иллюзия рекламы

текст: татьяна филимонова

«Объемные 3D-рисунки на асфальте гораздо интереснее скучных билбордов и не всегда понятных граффити», — уверен английский художник **Джулиан Бивер**, который превращает рекламные плакаты в настоящие картины. 15 лет назад Бивер просто рисовал мелом на асфальте исключительно для собственного удовольствия. Сегодня художник стал родоначальником нового направления стрит-арт — и нового типа «наружки». Он рисует на асфальте 3D-картины, создающие иллюзию реальности. Например, нарисованный колодец так похож на реальный люк, что пока не наступишь, не поймешь, что это всего лишь изображение. В 2006 году благодаря Биверу на улицах нескольких американских городов были «разбросаны» знаменитые стеклянные бутылки Coca-Cola в человеческий рост. В торговом центре Роттердама по заказу страховой компании Centraal Beheer в 2008 году был создан настоящий обрыв, в котором за ветку цеплялся человек. В центре Лондона Virgin, продвигавшая свои банковские услуги, заказала Биверу «открытый» банковский сейф, из которого вываливались деньги. 3D-реклама Бивера уже появилась и в России. Год назад он заставил бутылку виски Grant's плавать в нарисованной проруби на полу одного из московских торговых центров, а затем на улицах Москвы появились огромные пачки сигарет Pall Mall. На создание одного объемного изображения у Бивера уходит примерно три-четыре дня. Рисует художник обычными мелками, используя специальную «иллюзионную» технику. Прохожие проявляют интерес к человеку, рисуящему что-то на дороге, — и это вызывает дополнительный интерес к рекламе. Единственный минус рекламного стрит-арта — зависимость от погоды: если рисунки расположены на улице, при первом дожде меловую иллюзию смывает. □



REUTERS

## Отдыхай здесь

**Любой удивится**, встретив зимой на улице девушку, разгuliвающую в одном купальнике. Таким способом туристическая компания Tourism Queensland решила напомнить австралийцам, что на островах в штате Квинсленд тепло даже зимой. В августе (конец австралийской зимы) на улицах Мельбурна и Сиднея девушки-промоутеры неожиданно распахивали плащи перед прохожими. На внутренней стороне плаща красовалась фотография курорта, а сами девушки были в купальниках. Акция, естественно, особенно понравилась мужчинам. □



DIRECTDAILY.BLOGSPOT.COM

## Старьевщики

«Скидка за старье» — такую акцию провели недавно голландские мебельные салоны Interior Matters. На сайте [www.interiormatters.nl](http://www.interiormatters.nl) любой желающий мог распечатать специальные стикеры и приклеить их на свою выбрасываемую мебель. Затем ее нужно было сфотографировать, чтобы стикеры попали в кадр, и выложить снимки на том же сайте. За три фотографии Interior Matters предлагала 10-процентную скидку на новую мебель. По словам представителей компании, во время акции объем продаж повысился примерно на 15%. □



ЗНАМЕНИТЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬ-УРБАНИСТ РАССКАЗАЛ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ», ПОЧЕМУ МОСКВА ТЕРЯЕТ КРЕАТИВНЫЙ КЛАСС.

# «Если по улицам ходят лесбиянки, значит, в городе МОЖНО ЖИТЬ»



**СОЦИОЛОГ Ричард Флорида** — Карл Маркс без бороды. Как и немецкий философ, он изобрел собственную классовую теорию, стал буревестником революции и открыл экономический закон. В авангарде этой революции выступают не рабочие, а креативный класс: художники, дизайнеры, архитекторы, сценаристы, разработчики ПО — все, чьим делом является творчество. Закон креативного капитала Флориды: чем больше в стране творческих людей, тем выше доход. Чтобы извлечь выгоду из описанной зависимости, нужно развивать города: в них скапливается это новое богатство. **сф** с помощью Флориды попытался оценить шансы Москвы на то, чтобы стать одним из креативных центров дивного нового мира.

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Как дела с креативным классом в России?

**РИЧАРД ФЛОРИДА:** Совсем неплохо. По общему числу людей, занятых в креативных индустриях, Россия занимает второе место в мире после США. В моей новой книге «Кто твой город?» я говорю о 40 «мегарегионах», доминирующих в мировой экономике, и Москва — один из них. Это очень хорошо: таланты толпами переселяются в город. Хотя в этом скрыта большая опасность.

**СФ:** Чего же бояться?

**РФ:** Многие из этих центров страдают от джентрификации — переселения разбогатевших людей в некогда более дешевые районы. В результате повышается стоимость жизни, что сильно вредит креативной экономике. Города становятся неспособными при-





ютить молодых творческих людей. Нечто подобное происходит в Москве. Там сейчас могут жить добившиеся успеха, но для тех, кто начинает путь наверх, столица невозможно дорога. Не приведет ли это в итоге к выдавливанию креативных людей в другие города? Не превращается ли Москва в огромный пригород типа Ньюарка?

**СФ:** И к чему вы склоняетесь?

**РФ:** Прогуливаясь по улицам Москвы, я вижу средоточие богатства и роскоши, коммерческой энергии. И я не вижу, что восстанавливается энергия культурная. При географически сегментированной экономике в таких случаях происходит отток креативных людей в другие места.

**СФ:** Как-то не верится в исход креативщиков. У людей полно работы. Офисные центры сейчас строятся даже на месте исторических памятников.

**РФ:** Разрушение исторического облика места — это не лучший способ привлечь креативный класс. Великолепный контрпример — Лондон, один из самых динамичных деловых центров в мире. В нем нет гигантских офисных башен, зато есть природа, которая составляет единое целое с историческими памятни-

ло скучно» — так объяснила свой переезд из Нью-Йорка в Торонто один из самых великих географов-урбанистов XX века Джейн Джекобс. Огромные офисные здания — это прекрасно, но город должен дать и нечто для жизни. Человека должно захватить, чтобы он сказал: «Я могу здесь жить, это место я хочу сделать своим домом». Вот в чем смысл конкуренции в креативной экономике.

**СФ:** И как победить в этой конкуренции?

**РФ:** Создать хорошие условия для самых разных людей. Например, одни, рассуждая о качестве жизни, подразумевают жизнь своих детей. Им нужны чистые пригороды, хорошие школы и безопасные улицы. Однако заикливаться на них не стоит: в Америке на долю семей с детьми приходится 25% домохозяйств. А одинокие неженатые люди владеют 50% домов. Им, как вы понимаете, нужно кое-что другое. Но и второй группой нельзя ограничиваться. Чтобы сохранить статус креативного центра, надо угодить всем. Главная задача Москвы на ближайшее будущее — стать городом, где люди со всех концов света, любой национальности и сексуальной ориентации, будут чувствовать себя комфортно.

**«Представителям** рабочего и обслуживающего класса наниматели платят главным образом за исполнение стандартного набора действий. Люди, занимающиеся творческой деятельностью, зарабатывают деньги, проектируя и создавая что-то новое, причем в деле своем они более независимы и гибки, чем относящиеся к двум ранее упомянутым классам».

**Ричард Флорида**  
**Креативный класс:**  
люди, которые  
меняют будущее.  
М., Классика-XXI,  
2007

**«Раньше город был средоточием крупной промышленности и офисной коммерции.** Сейчас люди хотят не только работать в городе, но и жить, и играть в нем. Город из одних только офисов и торговых центров — призрак. Днем там трудятся люди, а ночью ходят преступники»

ками. Творческим людям нужен живой город, хранящий свое прошлое.

**СФ:** Они не могут считать его просто местом работы?

**РФ:** Да, за последние несколько десятков лет отношение к городам резко изменилось. Раньше город был средоточием крупной промышленности и офисной коммерции. Сейчас люди хотят не только работать в городе, но и жить, и играть в нем. Город из офисов и торговых центров — призрак. Днем там трудятся люди, а ночью ходят преступники. Поэтому больше, чем что бы то ни было, нужно защищать историческую подлинность городов. У Москвы невероятная история, которую нельзя терять. Но это проблема не только российская: девелоперы пинают во всем мире. Здесь дело не в злом умысле властей и застройщиков, а в однобокости подхода. Города пытаются заманить творческих людей, приглашая работодателей. Но одним этим креативный класс не привлечь и не удержать.

**СФ:** А чем еще?

**РФ:** Человеческим климатом. Бизнес-климат тоже важен, но его недостаточно. В городе могут быть условия для честной конкуренции, приемлемые налоги, доступная коммерческая недвижимость. А люди возьмут и скажут, что не хотят в нем жить. «Мне ста-

**СФ:** Что-то не верится, что геи и лесбиянки со всего мира помчатся к нам. Да и, собственно, какой от них прок?

**РФ:** Логика проста: если вы хотите привлечь в свой город великих людей, вам придется снизить входные барьеры. В том числе и для представителей секс-меньшинств. Как показывает мое исследование, геи и лесбиянки благотворно влияют на городскую среду. Я взял составленный экономистом Гэри Гейтсом гей-индекс американских городов и посмотрел, как он соотносится с другими показателями социального развития. Выяснилось, что чем больше в городе геев, тем больше инноваций в нем совершается и тем выше доходы его граждан.

**СФ:** Похоже на ваш закон креативного капитала...

**РФ:** Я не говорю, что геи и лесбиянки — это и есть креативный класс. Но их наличие показывает, что в городе приемлемы все виды жизни. В нем легко стать своим, оставаясь самим собой. Многие люди традиционной ориентации говорили мне, что, попадая в незнакомый город, искали глазами в толпе лесбиянок: «Если по улицам ходят лесбиянки, значит, здесь можно жить, этот город нас примет».

**СФ:** В Москве так не походишь. В прошлом году, например, милиция разогнала гей-парад.

**РФ:** Это очень серьезная ошибка. **СФ**

САМОЕ ЯРКОЕ КРЕАТИВНОЕ АГЕНТСТВО НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ВЫРОСЛО В ОГРОМНУЮ СТРУКТУРУ. BBDO С УДИВЛЕНИЕМ ОГЛЯДЫВАЕТСЯ НА СВОЙ БУРНЫЙ РОСТ — И НАПРЯЖЕННО ИЩЕТ СПОСОБЫ СОХРАНИТЬ СЕБЯ.

# Министерство рекламы

текст:  
владимир гендлин  
иллюстрация:  
анна музыка

«BBDO очень сильный соперник. Если нам придется с ними играть, это будет серьезный поединок», — говорит сотрудница рекламного агентства JWT. Речь не о борьбе за клиентов, а о волейболе. В конце июля в Москве прошел IV ежегодный турнир по пляжному волейболу среди рекламных агентств, где злейшие конкуренты сошлись в бескомпромиссной спортивной борьбе.

Страсти кипели нешуточные. Команда BBDO провела целых пять тренировок. «На одной мы играли с киргизами-озеленителями в нашем районе», — рассказывал творческий директор BBDO Moscow **Константин Шипов**. — Было два матча: первый выиграли они (мы не ожидали, что такие маленькие киргизы так высоко прыгают), а потом мы собрались и победили их».

Но вовсе не BBDO стало победителем турнира — в четвертьфинале оно уступило одному из своих главных конкурентов по бизнесу, группе маркетинговых коммуникаций АДВ. А первое место заняла команда G2 Moscow.

Ситуация на волейбольной площадке в каком-то смысле отражает реалии сегодняшнего рекламного рынка. Компании с громкими именами по-прежнему остаются важными игроками, однако вечных лидеров не бывает — то и дело нарисовываются менее известные, а то и просто мелкие игроки, которые порой выигрывают у лидеров на их же излюбленной площадке.

## Красное и черное. Черное и белое

В процессе роста компании часто подвергают себя реструктуризации: создают новые подразделения, выделяют новые направления, все это группируется в холдинги и т. д. В BBDO Moscow (главное креативное агентство BBDO Group) вопрос оптимизации структуры решили просто, но изящно, разделив компанию на три подразделения: красное, белое и черное.

— А почему именно эти цвета? — спросил я у **Эллы Стюарт**, председателя совета директоров BBDO Group.

— Это наши корпоративные цвета.

— М-мм... А в чем отличия между этими подразделениями?

— А нет никаких отличий.

Оказалось, все три подразделения выполняют одинаковую работу, но с разными клиентами. Сидят они на разных этажах, у каждого свой управляющий директор, но они не являются юрлицами. Вопрос: если «белый» попадет на этаж «красных», его не побьют?

На самом деле смысл этого цветового решения глубоко связан со спецификой производства: оптимальное количество сотрудников в креативном агентстве — порядка 60 человек. Если становится больше, трудно управлять. По словам Эллы Стюарт, оптимальный штат помогает сохранять «бутиковый эффект». Ни о какой конкуренции между этажами речи и быть не может. Но сразу после размежевания «красные» перекрасили дверь в свой цвет.

История с псевдоделением — только верхушка действительно серьезной проблемы. Ежегодный рост BBDO Group составляет порядка 30–35%, в составе группы появляются новые агентства, порой по два-три за год. «Не было года, чтобы мы не ме-









ДМИТРИЙ ДУХАНИН

По мнению Эллы Стюарт, одна из составляющих успеха BBDO Group — способность быстро меняться

няли структуру, — говорит Элла Стюарт. — И одна из составляющих нашего успеха в том, что мы умеем быстро меняться».

С одной стороны, появление новых агентств — хороший способ мотивации сотрудников. В рекламном бизнесе главный актив — люди, и агентству важно сохранить сильных людей, а для этого нужно дать им возможность расти. Иначе они пойдут расти в другое место. Но главная причина размножения структур внутри группы — потребность рынка либо клиентов. «Мы даже порой не успевали регистрировать юрлица, — продолжает Элла Стюарт. — Так было с брендинговым агентством, которое год работало незарегистрированным, потому что появился колоссальный спрос на брендинг, и было просто некогда заниматься формальностями».

Но самая утилитарная причина появления одинаковых по функциям агентств —

желание развести клиентов. Это обычная практика, принятая во всем мире: клиенты, конкурирующие между собой в одной индустрии, не могут обслуживаться в одном месте.

В результате бурного роста BBDO Group достигла огромных размеров: в 12 агентствах холдинга работает около 650 человек, которые располагаются в четырех офисах в Москве.

## Развенчание мифов

При создании новых агентств российский офис BBDO давно уже не консультируется с материнской сетью. И вообще, никакой унификации россиянам из-за границы не навязывают. Но есть одна общая черта, которую унаследовал московский офис. Сеть BBDO во всем мире славится лучшим креативом, что доказывает лидерство по числу призов Каннского фе-

стиваля: только на последнем взяли 60 штук.

Аналогичную репутацию в России завоевало агентство BBDO Moscow — и это, в свою очередь, доказывает безусловное лидерство по производству рекламных роликов для таких мировых производителей, как Mars (бренды M&M's, Dove, Snickers, Whiskas), PepsiCo, IKEA, Procter & Gamble, «Трансмарк» (пиво Redd's), «Билайн», Wrigley, Frito Lay, Mercedes. Слоганы «Есть идея, есть IKEA», «В любом месте веселей вместе», «Не тормози, сникерсни», «Все будет охрустенно» и множество других вошли в обиход и стали реальным двигателем продаж для клиентов агентства.

Репутация складывается годами, причем часто в этом процессе участвуют мифы. «То, что здесь мясорубка и из сотрудников выжимают все соки, — это миф про любую крупную компанию, — говорит Элла Стюарт. — Еще слышала, что у нас „милитаризм“ и все ходят по струнке и строем, а в офис пускают чуть ли не по радужной оболочке глаза. Еще есть миф про то, что я иностранная гражданка, хотя фамилия Стюарт досталась мне от бывшего мужа. Наконец, мне сказал Амлинский (Андрей Амлинский — в прошлом одна из „звезд“ BBDO, ныне глава компании „Amlinsky. Креативные стратегии“, — сф), будто мы с Игорем Лутцем (генеральный директор и управляющий творческий директор BBDO Moscow. — сф) выстроили миф о том, что никогда не ссоримся. Но это не миф, а правда: мы разделили обязанности, но работаем в унисон и даже сидим в одном кабинете. Но заметьте, что при всех этих мифах мы попали в рейтинг лучших работодателей. Это как-то не бьется с мифами».

Однако находятся люди, которые считают, что сам бренд BBDO давно стал мифом. «BBDO уже не самое креативное агентство. Много шняги стали делать. Кроме того, у них очень мощный сетевой ресурс клиентов, а это не совсем рыночный бизнес», — говорит глава рекламного агентства Milk Сергей Улыбабов. Два года назад Улыбабов возглавлял агентство Proximity, входящее в структуру BBDO Group, и ушел оттуда из-за «несовпадения взглядов с руководством».

В свою очередь, Андрей Амлинский также считает, что BBDO в результате своего роста утратило прежний креативный дух и превратилось в «министерство рекламы».

реклама

В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное рекламное объявление в тематических блоках:

пн — пт	Недвижимость
пн	Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование; Автомобили, логистики, грузоперевозки, лизинг; Бизнес-маркет; Франчайзинг
ср	Бизнес-маркет; Франчайзинг
чт	Business-guide: Юр. услуги, консалтинг, финансы
пт	Работа и образование, Business-guide

По вопросам размещения рекламы звоните Варваре Стояновой, Татьяне Антоновой или Наталье Крюковой по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25; [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

**Коммерсантъ**

Многие представители рекламного сообщества высказывают мнение, что успех BBDO объясняется его ранним приходом на российский рынок (агентство работает в России с 1989 года), за счет чего удалось собрать сильную команду, которая и создала «миф BBDO». Но время не стоит на месте, появляются новые сильные конкуренты, и позиции ранее признанного лидера теперь под вопросом. В частности, позиции как работодателя: BBDO поневоле стал кузницей кадров для всего рынка, ведь его людей с удовольствием переманивают конкуренты.

## Кадры в ключья

Проблема с кадрами действительно стоит очень остро. В BBDO это признают. «У нас довольно большая текучка, по разным причинам», — говорит Элла Стюарт. — Нужен человек, берем его, хотя заранее знаем, что будем от него избавляться. Но бывает так, что перекупают на такие деньги и на такие позиции, к которым человек еще не готов. Не должно быть ценовой войны».

Это подтверждают и бывшие сотрудники BBDO **Светлана Петрова**, ныне совладелица и генеральный директор брендингового агентства Indeed Brand, два года назад возглавляла креативное агентство Instinct, входящее в BBDO Group. «Бывало, расхватывали даже тех, кого увольняли из BBDO. На посту гендиректора Instinct мне постоянно приходилось обороняться, сотрудников буквально раздирали на ключья».

Сергей Улыбабов считает, что текучка кадров — общая болезнь рынка: «Люди — главный актив любого креативного агентства, на них же приходятся и основные расходы (45–55%). Если вы не выращиваете людей, то в конце концов они от вас уходят. Я знаю, что некоторые люди из BBDO сделали полный круг за четыре года, обойдя два-три агентства и вернувшись обратно на зарплату вдвое выше. Просто меняют один кошмар на другой».

В BBDO пытаются над этой проблемой работать. Была поставлена задача оживить корпоративную культуру. Ответственное дело было поручено ветерану компании **Игорю Кирички**, который начал с эккаунт-менеджера лет 15 назад и стал в итоге генеральным директором BBDO Moscow. Теперь его назначили директором по организационному развитию группы BBDO и, по словам Эллы Стюарт,

**«То, что здесь мясорубка и из сотрудников выжимают все соки, — это миф про любую крупную компанию. Еще слышала, что у нас „милитаризм“, а в офис впускают чуть ли не по радужной оболочке глаза»**

уже есть колоссальный прогресс: появились тренинги, люди стали меньше уходить. А недавно вернулась **Лариса Плотникова**, которая ушла на два месяца в другое агентство на должность гендиректора — для Эллы Стюарт это было особенно приятно, поскольку она уважает Ларису как хорошего специалиста, и еще потому, что «все-таки у нас оказалось лучше».

«Управление творческими людьми — дополнительная сложность в нашем деле, — говорит президент BBDO Moscow Игорь Лутц. — Необходимо культивировать открытость, принятие ошибок и поощрять эксперименты. Люди работают не только из-за денег, для них важна самореализация».

## Высшая харизматика

Не исключено, что разговоры о «закате звезды BBDO» — тоже своего рода миф.

«Как известно, за расцветом часто наступает упадок, — говорит Игорь Лутц. — Полагаю, мы избежим этой участи, потому что способны меняться».

Он отметил, что поколение «ветеранов» рекламного бизнеса понемногу «сдувается»: накопилась усталость и многие уходят в смежные области — кино, шоу-бизнес. Но зато обнадеживает молодое поколение. Они не испорчены «совком», хорошо информированы и амбициозны. «Через три-четыре года на рынке появятся звезды новой формации», — говорит Лутц.

## classified

по вопросам размещения в рубрике **classified**  
обращайтесь по телефону: (499) 943-9125, 943-9108



## РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

Курсы повышения квалификации для руководителей  
По окончании обучения выдается документ государственного образца

25 сентября – март 2009	Mini MBA Ключевые функции управления в одной программе
6 – 11 октября	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО ПРАВОВЫМ ВОПРОСАМ ДИРЕКТОР ПО БЕЗОПАСНОСТИ
13 – 18 октября	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ
20 – 25 октября	PR-ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ

www.uprav.ru 8 800 100 02 03 8 495 980 57 28

Реклама

Вот только откуда они появятся? Качество специалистов рекламы, выходящих из российских вузов, оставляет желать лучшего. Преподаватели, за редким исключением, никогда не работали в рекламе, их обучение оторвано от жизни. Выпускников приходится наскоро переучивать и бросать в рабочий поток.

**Светлана Майбродская** несколько лет отработала копирайтером в BBDO Moscow после окончания педагогического вуза. Она из тех, кто целенаправленно шел в BBDO. Уже став звездой, она стала пробивать свою идею — создание школы копирайтеров. За три с лишним года школа Wordshop стала настоящей кузницей кадров для всего рынка — туда огромный конкурс, занятия проводят звезды рекламы из разных агентств, выпускников расхватывают как горячие пирожки. В планах Светланы — создание школы международного уровня.

— Как вам удалось привлечь сторонних специалистов? — спросил я.

— Очень просто: рынок заинтересован в кадрах, и специалисты с удовольствием работают со студентами.

— А не жалко готовить кадры для других?

— Это выгодно всем. Мы имеем право первой ночи на выпускников, но у них есть право выбрать другое агентство.

Сумеет ли BBDO Group разобраться с темучкой — от этого зависит судьба агентства. Сергей Улыбабов считает, что BBDO Moscow по-прежнему один из лидеров рынка, но доля всего холдинга сократилась и из него уходят ключевые сотрудники.

Светлана Петрова иначе расставляет акценты: «Я проработала после BBDO в других холдингах, видела финансовые результаты и могу заявить: никто на рынке не зарабатывает на креативе столько, сколько BBDO». Главной причиной успеха Петрова считает «серьезный фокус на результат».

У Андрея Амлинского отношение к BBDO амбивалентное. Когда-то, будучи творческим директором агентства Instinct, Амлинский разошелся во мнении

с руководством: он хотел создать «эскадрилью Нормандия-Неман, где летали бы одни асы», но победила концепция «дадим стране угля — мелкого, но очень много». Он считает, что BBDO — мощная кузница кадров, однако уже не блещет: «Раньше это была манящая загадка, куда все пытались попасть, а теперь это финансовый институт, большие деньги. Но у любого явления есть пики и спады. Как ледник в Антарктиде — могут откалываться куски, но все равно это часть континента».

С другой стороны, он признает, что есть объективные законы развития организации — сначала ее создают харизматики, но потом потребность в них пропадает и наступает время спокойных операционных менеджеров. Ведь клиенты не ждут гениальных прорывов, они хотят качества и хорошего сервиса.

«Другое дело, когда нужна большая идея. Работая в BBDO, я поверил в то, что креатив — двигатель рекламы. И сейчас верю. Последний романтик». **сф**

**Станьте участником издательского проекта ИД «Коммерсантъ»**

**Поднимите престиж своей компании и торговой марки**

**Получите рекламу во всех изданиях ИД «Коммерсантъ»**

## ВОЙДИТЕ В КНИГУ

Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом.

Этот успех делят с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!

**Коммерсантъ**

Более подробную информацию о том, как стать спонсором книг «Ъ» можно получить, направив запрос по адресу: [oibragimova@kommersant.ru](mailto:oibragimova@kommersant.ru), а также по телефонам: 499 943-9108/10/12





В СЕНТЯБРЕ АГЕНТСТВО ПО ИПОТЕЧНОМУ ЖИЛИЩНОМУ КРЕДИТОВАНИЮ (АИЖК) И БАНК ВТБ 24 УЖЕСТОЧИЛИ УСЛОВИЯ ВЫКУПА ЗАКЛАДНЫХ. КАК В МОМЕНТ ПАДЕНИЯ ФОНДОВОГО РЫНКА ЭТО СКАЖЕТСЯ НА РЫНКЕ ИПОТЕКИ?

## Пожар стройке не помеха

ТЕКСТ: НАТАЛЬЯ ШАКЛАНОВА



ДМИТРИЙ ДУХАНИН

Чтобы АИЖК выжило на рынке, его генеральному директору Александру Семянке придется проредить списки прежних партнеров

«Когда нам показалось, что мы достигли дна, снизу постучали», — отвечает афоризмом своего любимого польского юмориста **Станислава Ежи Леца** заместитель генерального директора банка «Московское ипотечное агентство» (МИА) **Николай Фролов** на рассуждения о стагнации рынка купли-продажи банковских кредитных портфелей. О ней говорили еще до «черного вторника». В частности, директор департамента международного бизнеса и финансовых институтов Собинбанка **Роман Кортава** указывает на то, что пик продаж был пройден в прошлом году: все, кто хотел приобрести портфели кредитов, это сделали, желающих больше нет. Директор департамента розничных банковских продуктов Абсолют-банка **Эмиль Юсупов** подтверждает эту точку зрения, ссылаясь на качество продукта: «Кредитные портфели, которые сегодня предлагают купить, достаточно низкого качества».

Однако Николай Фролов уверяет, что стагнации не почувствовал. Во всяком случае, в дверь его банка, который выкупает

у коллег по рынку портфели ипотечных кредитов, с недавних пор стучать стали гораздо чаще, чем раньше. В том числе те, кто еще год назад не был готов откликнуться на предложения МИА.

Оно и понятно: привлечь средства в отрасли стало сложнее, после того как крупнейшие игроки рынка, рефинансирующие кредиты, — АИЖК и ВТБ 24 — значительно ужесточили условия выкупа ипотечных ссуд. И многим из их прежних партнеров придется искать покупателей в других банках. Но после того, что произошло на прошлой неделе на фондовом рынке, их попытки могут оказаться безрезультатными.

### С закрытыми глазами

Создавая в 1997 году АИЖК, правительство поставило перед ним задачу запустить в стране механизм выдачи ипотечных кредитов и сделать их доступными для простых граждан. Первая часть задания, в общем-то, выполнена: механизм запущен. Агентство выработало стандарты (условия) выдачи ипотечных ссуд и снабжало сред-

ствами банки, которые эти стандарты соблюдали: выкупало у них закладные по кредитам. Таким образом, банки получали ресурсы для привлечения новых клиентов. Финансы для выкупа АИЖК предоставляло государство в виде взносов в уставный капитал, а кроме того, агентство само привлекало ресурсы на открытом рынке путем выпуска корпоративных и ипотечных облигаций. Позже в помощь АИЖК государство отрядило контролируемый им банк ВТБ 24, который тоже стал одним из крупнейших игроков на рынке рефинансирования.

На 5 сентября 2008 года АИЖК выкупило 128 611 ипотечных кредитов на общую сумму 97,4 млрд руб. По стандартам агентства ипотечные кредиты выдавали свыше 200 банков. На его долю приходится около 20% рефинансированных и 10% выданных ипотечных кредитов.

Однако стандарты агентства, мягко говоря, были не слишком обременительными для партнеров. «Региональные банки выдавали кредиты без должной оценки заемщиков, фактически с закрытыми глазами, зная, что закладные всегда можно будет успешно рефинансировать в АИЖК и ВТБ 24», — рассказал **сф** источник в одном из банков. — В результате их уровень просроченной задолженности превысил критический показатель — 5%. А ведь в США проблемы с ипотекой начались с 4,5%. Само собой, АИЖК и ВТБ 24 вынуждены были ужесточить свои условия, дабы не повторить ошибок американских коллег.

«Мы работаем на перспективу и формируем качественный актив, который можно будет предлагать инвесторам, когда ситуация на рынках капитала стабилизируется», — уверяет директор департамента коммуникаций АИЖК **Анна Ярцева**. — Государство поставило перед агентством новую задачу — способствовать развитию рынка в России, сохранить его устойчивость любой ценой, даже если придется сократить объемы рефинансирования». Эти новые условия, по оценкам экспертов, отбросили рынок ипотеки в регионах далеко назад,



ДАРЬЯ ФЕДОРОВА

Если кризис ликвидности продлится долго, ипотека в России зачахнет, как сухое дерево

ведь крупнейшие игроки серьезно сократят покупки пакетов. Сейчас, после «черного вторника», будущее выглядит еще менее отрадным: пострадает не только региональная ипотека, но и столичные рынки.

## Жесткий стандарт

До прошлого понедельника АИЖК выкупало заложенные по номиналу, то есть по остатку ссудной задолженности. Скажем, если был взят кредит на 2 млн руб., но задолженность оказывалась погашенной на 500 тыс., банк продавал кредит в АИЖК за 1,5 млн руб. Оставшиеся платежи клиента уходили в АИЖК, а за их сбор агентство начисляло комиссию своим агентам (ими почти всегда были сами банки, выдавшие ссуду).

Теперь АИЖК будет работать по новым правилам. Агентские комиссии сохранятся, однако по номиналу будут выкупаться только те кредиты, которые выданы по ставкам, равным ставке рефинансирования (СР) самого АИЖК. Она устанавливается по каждой ссуде отдельно, с учетом специфики региона, и приближена к действующим там среднерыночным показателям. Если ставка по кредиту ниже СР, ссуда выкупается с дисконтом, если выше — с премией. Абсолютный размер премии и дисконта одинаков — в среднем 6% от остатка ссудной задолженности.

С декабря прошлого года АИЖК не выкупает самые рискованные кредиты, сумма которых превышает 1,5 млн руб. при первоначальном взносе менее 20%. Теперь банки могут продать агентству заложное с дисконтом, из-за чего понесут общие убытки, оцениваемые в 300 млн руб. как минимум. Новые кредиты, выданные на этих условиях, рефинансироваться будут в очень ограниченном объеме. Тем самым АИЖК попытается заставить банки выдавать кредиты на рыночных условиях и более взвешенно подходить к оценке заемщиков.

ВТБ 24 пошел еще дальше и с 1 сентября выкупает кредиты, выданные по стандартам АИЖК, с дисконтом до 20% от номинала. К чему это приведет?

## Процесс пошел

Банкам, которые захотят рефинансироваться в АИЖК по нынешним условиям, придется продавать ранее выданные ссуды себе в убыток и повышать ставки для новых клиентов, но далеко не во всех регионах потребители готовы платить больше, чем сейчас, когда ставки на несколько процентных пунктов ниже рыночных.

Кредитным организациям, которые не способны покрыть свои потери за счет выдачи новых кредитов, придется уйти с рынка.

До сих пор они могли перекредитоваться в других банках. Однако, замечает заместитель председателя правления Русь-банка **Валерий Кардашов**, «ситуация на рынке ликвидности пока остается непростой, поэтому вряд ли в ближайшее время бывших клиентов АИЖК и ВТБ 24 перехватят другие коммерческие банки». Николай Фролов настроен более оптимистично: «Свято место пусто не бывает, у региональных банков могут появиться новые партнеры, и этот процесс уже идет».

У кого условия лучше, чем у АИЖК? Чтобы, например, кредит на сумму 4 млн руб. при 20-процентном первоначальном взносе был выкуплен агентством с премией, банк должен выдавать кредит по ставкам выше 15,8%. На таких условиях брать длительный ипотечный кредит многие заемщики в регионах просто не смогут. По словам Фролова, банкам выгодно работать с МИА, имея ставки выше 13,5%, в противном случае им придется продавать портфели с дисконтом, дабы выручить хоть какие-то средства. Если ставка, скажем, 14%, то разницу в половину процентного пункта оставляет себе продавец (плюс сумма основного долга, которая выкупается по номиналу). Это плата за выполнение функций платежного агента (платежи по-прежнему собирает тот банк, который выдал кредит) и ипотечного

контролера, который регулярно проверяет состояние объекта залога. Однако продавец обязуется в любой момент выкупить кредит, если заемщик откажется по нему платить. У МИА пока около двух десятков банков-партнеров, из них шесть-восемь рефинансируют кредиты на постоянной основе. Кроме того, ведутся переговоры еще с двумя крупными московскими банками, названия которых не сообщаются.

Рефинансирует ипотеку также Абсолют-банк, выкупая кредиты в основном у региональных банков. По словам Юсупова, ссуды рефинансируются по номиналу, при условии что ставки по ним ниже 12% годовых в рублях. Когда они выше, продавцу выплачивается премия, не превышающая, однако, 1% от остатка ссудной задолженности. Если в течение трех-шести месяцев возникает дефолт по какой-либо ссуде, продавец обязан ее выкупить обратно, если же с момента выкупа прошло больше полугода, Абсолют-банк сам решает проблемы неплатежей.

Однако и в «Абсолюте», и в МИА объем выкупленных закладных пока невелик. В МИА, которое работает на рассматриваемом рынке не так давно, это 100 млн руб. (собственный кредитный портфель — 7 млрд руб.), в «Абсолюте», по словам Юсупова, на долю рефинансированных кредитов приходится менее 5% от совокупного портфеля в \$1,5 млрд, так как достойных объектов для покупки крайне мало.

ОТП банк, российская «дочка» венгерского OTP Bank, выкупил кредитов на \$100 млн и до конца года планирует выкупить еще на \$150 млн, за счет этого значительно расширив базу клиентов. Банк «Союз» тоже предполагает выкупать ипотечные портфели (а также кредиты, выданные малому и среднему бизнесу). Но только «самые привлекательные по цене и качеству», уверяет директор департамента розничного кредитования «Союза» **Алексей Любченко**. Иными словами, не всякий портфель будет куплен, а если и будет, то не факт, что на выгодных для продавца условиях. Но по большому счету банков, желающих заменить АИЖК и ВТБ 24, очень немного, и до прежних объемов рефинансирования рынок дотянется еще очень нескоро.

## Мы пойдем другим путем

Объемы ипотечного кредитования неизбежно будут снижаться, так как многие

банки — даже те, что рассчитывали на это до обвала рынка, — вынуждены будут уйти с рынка в условиях обостряющегося дефицита ликвидности. «В конечном счете это должно привести и к снижению цен на жилье, что происходит уже сейчас, например на рынке коммерческой недвижимости», — уверяет аналитик «Антанты Пиоглобал» **Максим Осадчий**.

Объем продаж жилья зависит от того, в какой пропорции будут снижаться цены на него и объемы выдаваемых кредитов. Что толку будет от подешевевшей недвижимости, если банки вообще перестанут давать кредиты на ее покупку? Начальник управления розничных кредитных продуктов Промсвязьбанка **Иван Ивкин** не ожидает сверхпотрясений на рынке ипотеки, подобных встряске фондового рынка. По его мнению, ситуация там жестко не связана с рынком розничного банковского кредитования. «Конечно, сложности возникли у инвестбанков, но

**«Кредитные портфели, которые сегодня предлагают купить, достаточно низкого качества»**



**Эмиль Юсупов,**  
директор департамента розничных  
банковских продуктов Абсолют-банка

их в России не очень много, и они не занимают значимого положения в сфере потребкредитования. А влияние кризиса на рынке международного капитала на него уже исчерпано», — уверяет Ивкин. Объемы кредитов будут поддерживаться как минимум за счет иностранных банков, которые черпают деньги не в России. Так что для рынка недвижимости нынешний кризис может стать оздоровительным. **СФ**

# direct mail

**Издательский дом  
«Коммерсантъ»  
распространяет  
вместе со своими  
изданиями буклеты  
и листовки**

Распространение осуществляется с розничным и подписным тиражами газеты «Коммерсантъ» в Москве и регионах России, а также подписчикам журналов «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы», «Коммерсантъ Автопилот» в Москве.

Дирекция по рекламе:  
(8 499) 943 9108,  
(495) 9212353  
Инга Кузнецова



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

реклама



**КУРЕНИЕ  
ЗАПРЕЩЕНО**  
**ШТРАФ 500 РУБЛЕЙ**

**ЛИФТ 7/п 500 кг.**  
СРОК ОСВЯДЕТЕЛЬСТВОВАНИЯ: 21.05.85г.  
РЕГИСТР. № 16026





## Михаил Уколов,

генеральный директор Utinet.ru

**Компания полтора года назад внедрила таск-менеджер «Мегаплан», и ее потребность в управленцах сократилась вдвое. Сейчас готовятся продажи «Мегаплана» как коробочного продукта.**

— Представьте: плывет большой корабль и маленькая лодка. Лодке, чтобы развернуться, достаточно пары движений веслами, большому кораблю — 10 км. Наша компания стала напоминать такой корабль. У нас основной бизнес-процесс — управление заказом, и для этого есть специализированный софт. Но существуют общие процессы развития. Однажды на годовом собрании стало очевидно: все знают, как работать с клиентом и заказом. А что делать с остальным — какие бюджеты принимать, какой вариант развития выбрать, как мотивировать продавцов и т. д., никто не понимает. Был нужен инструмент для коллективного принятия решений. Вот этот процесс мы и автоматизировали в «Мегаплане». Это программа постановки задач и контроля их выполнения. Как обычно происходит? Миша велел что-то сделать Оле, Оля дает поручения Алексею. В какой-то момент цепочка может прерваться. У нас же простая схема: есть постановщик задачи, есть ответственный, есть люди, отслеживающие, что происходит. Раньше я не мог уйти в отпуск в течение двух лет. Сейчас я из любой точки земного шара могу проконтролировать, как идут дела в компании. В Америке есть хороший принцип: если у задачи дедлайн завтра, значит, она должна быть выполнена именно завтра. Иначе сдвинутся проекты, которые на нее «завязаны». В России мыслят так: ну, не успели, давайте передвинем дедлайн еще на месяц. И задача тянется бесконечно. В нашей системе за сдвиг дедлайна начисляются санкции. Теперь может не работать интернет, могут сломаться телефоны в офисе, но если перестанет работать «Мегаплан» — работа встает. □



## Инна Суматохина,

партнер рекрутингового агентства Marksman

**Когда Инна Суматохина год назад открывала офис в Киеве, у нее несколько раз возникало ощущение дежавю.**

— Мы пошли на Украину за нашими клиентами. Но когда попытались спроецировать российский рынок на украинские реалии, были разочарованы. Украинский рынок рекрутинга напомнил российский десятилетней давности. У нас после кризиса 1998-го первыми проснулись рекламные и PR-агентства. И в Киеве востребованы рекламисты, пиарщики и специалисты крупной промышленности. Наши основные клиенты — международные корпорации и крупный отечественный бизнес в ИТ, производстве, автомобилях, банках и консалтинге. Они не скрывали, что заказы на Украине будут в несколько раз меньше московских. И к представителям численностью в пять человек мы морально подготовились. Но штат западных представителей и того меньше, а местные фирмы экономят на рекрутменте.

В Москве наш гонорар за поиск кандидата на среднюю позицию — \$15–20 тыс., в Киеве — около \$5 тыс. И дело не только в более низких зарплатах, но и в общем состоянии рынка. Кандидаты на высшие позиции требуются реже, а в украинских компаниях эти вакансии чаще закрывают своими же кадрами.

Кандидаты приходили на собеседование и говорили: «У вас шикарный офис. Наверное, он стоит много грошей. Не лучше ли „сесты“ в квартире?». Оказалось, многие киевские фирмы находятся в обычных квартирах. Поначалу мы снизили риски, арендовав офис у Regus, мирового поставщика решений для рабочих мест. Он сдает не площадь офиса, а оборудованные рабочие места. Не нужно тратить на ремонт и обстановку. Если бизнес не пойдет, можно собрать компьютеры и уехать. Наверное, мы движемся не так быстро, как хотелось бы. Но уходить из Киева не собираемся: надемся, через пару лет дежавю будет уже со знаком плюс. □

фото: евгений дудин



## Зоя Таджева,

менеджер проекта  
«Программа лояльности  
„Связной-клуб“»

**Сотовый ритейлер «Связной» предложил владельцам бонусных карт стать «внештатными аудиторами» в Москве, Санкт-Петербурге и Казани.**

— Участникам программы «Связной-клуб» мы предложили стать «таинственными покупателями» и оценить работу «Связного». Они получают задание — в определенное время сделать покупку в каком-то из наших магазинов и заполнить анкету. За это держателям карт начисляют баллы и дополнительные 50–100 руб. в качестве бонусов.

Обычные покупатели официально привлекались к проверке впервые, и юристам необходимо было разработать специальное онлайн-соглашение. Мы использовали уникальное программное обеспечение, и пришлось потрудиться ИТ-специалистам.

Я вам скажу страшную вещь: всегда будут те, кто хочет обойти правила игры. Мы, конечно, не закладываем в бюджет потери от фрода (от англ. fraud — «мошенничество»). Существует программное обеспечение, позволяющее отслеживать фродовую логику. Например, держатель карты, ежемесячно покупающий пять сотовых телефонов, — это либо секретарша, выполняющая поручения своего босса, либо продавец или его родственник. Еще подозрительно, когда человек ежедневно оплачивает услуги всех трех операторов сотовой связи с одной карты. Потому что в одной семье, как правило, не бывает больше двух операторов. Но, с другой стороны, это радует — если бы наша программа была неинтересна, никто бы не пытался нас обмануть. Если не обманывают, значит, мы делаем то, что никому не нужно. **СФ**



фото: юрий мартьянов

ИЗ НОМЕРА В НОМЕР АВТОРЫ ЖУРНАЛА «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РАССКАЗЫВАЮТ ОБ УСПЕШНЫХ СТРАТЕГИЯХ, ОРИГИНАЛЬНЫХ НОУ-ХАУ И ПОДХОДАХ УДАЧЛИВЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ. ТЕПЕРЬ МЫ ХОТИМ ДАТЬ НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ ШАНС СТАТЬ БИЗНЕС-ИГРОКОМ. СО СЛЕДУЮЩЕГО НОМЕРА ЖУРНАЛА МЫ НАЧИНАЕМ ИГРУ «СЕКРЕТ УСПЕХА» — ДЛЯ ТЕХ, КТО ХОЧЕТ ПОПРОБОВАТЬ СВОИ СИЛЫ В БИЗНЕСЕ, НЕ РИСКУЯ ПРИ ЭТОМ СОБСТВЕННЫМ КОШЕЛЬКОМ.

## Ваш ход



ТИМОФЕЙ ЯРКОМЕЕК

**В течение** двух месяцев вы сможете испытывать свои силы и знания, покупать и продавать акции, совершать крупные сделки, строить собственные бизнес-империи. Участники игры пройдут несколько стадий: от наемного работника, живущего на зарплату, до человека, обладающего нескромным капиталом. Самые удачливые игроки, чей уровень дохода и рейтинг окажутся выше, чем у конкурентов, смогут стать по-настоящему влиятельными персонами: они получат возможность играть по собственным правилам. Правда, и рисковать при этом будут не только размером состояния, но и возможностью остаться в игре.

Задача игроков — увеличивать свои доходы путем грамотных инвестиций. Мы предоставляем богатый выбор: вы сможете стать акционерами компаний из 13 отраслей, вкладывать в недвижимость и малый бизнес. Принять правильное решение о том, куда вкладывать средства, поможет гуру — его советы и прогнозы о состоянии финансового рынка вы сможете читать еженедельно на страницах «Секрета фирмы». Кроме того, в каждом выпуске журнала вы будете узнавать о новых возможностях на пути к виртуальному богатству.

Как и в жизни, в игре у вас будет профессия и работа с регулярной зарплатой. Мы предоставим вам выбор из нескольких

вариантов, каждому из которых соответствует определенный уровень дохода и размер личного имущества. Не исключено, что, сделав очередной ход, вы узнаете, что уволены или вам необходимо найти новое место работы, а то и получить дополнительное образование. И, как это всегда бывает в жизни, любые инвестиции в собственное развитие — прослушанные образовательные курсы, тренинги, семинары — приведут к увеличению ваших доходов, будь то рост зарплат или повышение эффективности ваших инвестиций.

Крупные финансисты и бизнесмены часто уверяют, что не достигли бы успеха, если бы не поддержка семьи. У игроков

«Секрета успеха» тоже будет семья, а значит, свадьбы, рождение детей и совместные поездки к морю. Но не избежать разводов, разделов совместного имущества и всех вытекающих из этого доходов и трат.

Чтобы размер инвестиций не ограничивался величиной зарплаты, мы предусмотрели возможность кредитования. В ходе игры вы сможете взять кредит, который, как и в реальной жизни, зависит от уровня дохода, размера имущества и уже имеющихся у игроков задолженностей.

Мы хотим, чтобы участники игры научились эффективно инвестировать и поверили, что перестать зависеть от зарплаты — реально. Мы хотим, чтобы вы попытались, пусть виртуально, построить свой бизнес и при желании получить не только финансовую, но и политическую власть. Мы хотим, чтобы вы сформулировали свой секрет успеха. И надемся, что приз, который получит победитель игры, поможет перенести удачный опыт с игрового поля в реальную жизнь.

Мы с нетерпением ожидаем, что опытные бизнес-практики и мудрые теоретики столкнутся в бескомпромиссном противостоянии. Мы будем внимательно следить за ходом игры, сообщать о лидерах и удачных стратегиях в каждом номере журнала. До начала игры осталось меньше недели. До встречи на игровом поле! **СФ**

# секрет успеха игра для умных

Бизнес-игра СЕКРЕТ УСПЕХА  
в журнале **КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ** –  
отличный шанс проверить свои способности.

Правила игры – в каждом номере журнала  
и на сайте [www.igra\\_uspeh.kommersant.ru](http://www.igra_uspeh.kommersant.ru)  
Присоединиться к игре можно в любой момент!

РЕКЛАМА



**МирБИС**  
Московская международная  
высшая школа бизнеса  
"МИРБИС"

#### ГЛАВНЫЙ ПРИЗ

Сертификат на получение степени MBA  
по специальности «Стратегический  
менеджмент и предпринимательство»

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ПРИЗ

Сертификат на программу  
повышения квалификации «Маркетинг»  
(500 акад. часов)



#### СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРИЗ

Тур «Сингапур + о-в Бали»  
для двоих на 13 дней



#### ПРИЗЫ

Портфели для документов  
и ноутбука – аксессуары из кожи.  
Сделано в Италии.



[WWW.KOMMERSANT.RU](http://WWW.KOMMERSANT.RU)





МНОГИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ ПОДУМЫВАЮТ О БОЛЕЕ ПЛОТНОМ ИЗУЧЕНИИ ФИНАНСОВ. **Кяран Уолш** НАШЕЛ ЭФФЕКТИВНУЮ ФОРМУ ДЛЯ ОБЪЯСНЕНИЯ НЕОФИТАМ ОСНОВ ЭТОЙ ПРЕМУДРОСТИ.

# На пальцах о финансах

текст: сергей кашин

**Кяран Уолш**  
**Ключевые показатели менеджмента**



КИЕВ: COMPANION GROUP, 2008  
Переплет / Пер. с англ. / 400 с.

**Заходите** вы в лифт, а за вами вбегают два здоровяка — в костюмах, но глаза хитрые. Говорят на птичьем непонятном языке, посматривают на вас и смеются. Может, издеваются, нос картошкой обсуждают. Может, недоброе замышляют — не разберешь.

Примерно такие же чувства испытывают многие менеджеры при общении с финансистами. И ведь не проигнорируешь все эти EPS, ROI, IRR, WACC, NOPAT и пресловутую EBITDA — язык бизнеса, как ни крути. Каждый технолог, маркетолог и кадровик, не говоря уже о начальнике транспортного цеха, хоть раз задумывался о том, что неплохо бы взять да и «понять финансы». И желательно быстро. Нефинансист думает: «Чай, не бином Ньютона все эти финансы, там даже высшей математики нет, а понтов-то сколько!».

Но на полноценное изучение предмета, как правило, нет времени. Да и желания, если уж совсем честно. Поэтому так популярны тонкие книжки из серии «Просто о финансах». В СССР, например, всегда на ура расходилась книга «Как понимать баланс». Хотя, честно сказать, понимание баланса социалистического предприятия уводило человека далеко в сторону от того, как на самом деле работает компания.

Сейчас бухгалтерия уже не в чести — бухгалтеров так много, а получают они так мало, что привлекательность этого знания резко девальвировалась. Появилась новая категория книг (практически все они переводные) — финансы для нефинансовых менеджеров. Большинство из них, к сожалению, такие же толстые и нудные, как и их старшие братья — учебники по финансам для финансовых менеджеров. Единственное отличие: они стараются рассказывать о финансах простым языком, чем бы это ни оборачивалось. А оборачивается это чаще всего раз-

мазыванием достаточно простых идей на несколько страниц. То есть авторы их относятся к непрофессионалам как к лицам с индивидуальной скоростью восприятия знаний, если выражаться политкорректно. Или как к тупицам — если без церемоний.

На самом деле надо все объяснять быстро и на пальцах людям, которые и посложнее понятия осваивали. Ближе всего к этой задаче приблизился Кяран Уолш со своими «Ключевыми показателями менеджмента». Потому и стала его книга бестселлером.

Нынешнее, четвертое издание, переведено на русский в Киеве. В России эта книга выходила восемь лет назад в издательстве «Дело». Автор, правда, звался тогда Киран, а не Кяран. Ну ничего, наши Марины на Украине в Марьян превращаются, так что и Киран пусть не жалуется.

Уолш не растекается мыслию по страницам. Половина успеха книги — в понятных и доходчивых схемах и графиках. На

**Авторы** относятся к непрофессионалам как к лицам с индивидуальной скоростью восприятия знаний, если выражаться политкорректно. Или как к тупицам — если без церемоний

400 страниц текста там наберется дай бог на треть. Степень упрощения, конечно, сильная. Аналитика из читателя не выйдет. Если по прочтении книги ему дать реальный комплект финансовых документов какой-нибудь компании, вряд ли он извлечет из него массу ценного. Но он будет знать очень многие слова того языка, который раньше казался ему птичьим. И, что еще более важно, он станет понимать ход мысли собеседника-финансиста. А это, согласитесь, немало.

На сегодняшний день у «Ключевых показателей менеджмента» на той поляне, которую они занимают, конкурентов, пожалуй, и нет. Либо степень подробности становится велика — доходчивость падает и затрачиваемое время растет. Либо автор относится к читателям как к «альтернативно одаренным» — и тут уже резко падает интерес. **СФ**

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «КАСКОЛ» **Сергей Недорослев** ЧИТАЕТ МНОГО. ЕГО ЛИЧНЫЙ ШОРТ-ЛИСТ ВКЛЮЧАЕТ КАК МИНИМУМ НЕСКОЛЬКО ДЕСЯТКОВ НАЗВАНИЙ. ДЛЯ НАЧАЛА СЕРГЕЙ СОВЕТУЕТ ПРОЙТИ ПРАКТИЧЕСКИЙ КУРС СКОРОЧТЕНИЯ — ОТ ЛЮБОГО АВТОРА. А ЕЩЕ СПРАШИВАТЬ КАЖДОГО ПРО ТРИ КНИГИ, КОТОРЫЕ ЕГО ПОРАЗИЛИ. **Когда названия начнут повторяться — купить и читать.**



**Джим Коллинз**  
«От хорошего к великому»

Каноническое издание. Это книга о том, кто и как руководит великими компаниями. Читать нужно всем. Конечно, не могу сказать, что эта книга Коллинза научила меня быть руководителем пятого уровня, поскольку я ничем не руководжу. Но она дает определенный настрой и образ мыслей.

**Сэм Уолтон, Джон Хьюи**  
«Сделано в Америке.  
Как я создал Wal-Mart»

На мой взгляд, ключевое сообщение этой книги — надо не думать о деньгах, а любить клиента, тогда и деньги будут. Не стоит все придумывать самому, надо смотреть, что делают конкуренты, и брать у них все лучшее. Просто, но работает. Интересно, что Уолтон искал место для магазинов своей сети, самостоятельно летая на маленьком самолете, и считал, что без авиации у него бы ничего не вышло.

**Джозеф М. Кутзее**  
«В ожидании варваров».  
«Бесчестье»

Автор — лауреат Нобелевской премии по литературе 2003 года. Вообще, купите, не жадничая, книги всех лауреатов Нобелевской премии в области литературы с 1950 года (а также других приличных премий), и ищите, что ваше. Я сам так и сделал. Моя помощница, например, искала литературу по букинистическим магазинам. Нобелевскую премию просто так не дают, хотя, конечно, некоторые книги читать было невозможно. Зато ког-

да я прочитал Кутзее «В ожидании варваров», то все было компенсировано. Эта книга вошла в список ста лучших романов всех времен, составленный газетой The Observer.



**Джек Уэлч, Джон Бирн**  
«Джек. Мои годы в GE»

Очень много интересных рассуждений о том, как управлять чеболями типа GE, где брать людей и как непросто крупному руководителю подобрать себе, уникальному, замену. Почти невозможно. Уэлч очень долго был первым человеком в гигантской корпорации, купил и продал кучу компаний. Мне было интересно, как он размышляет о разнице культур «машиностроителей» и инвестбанкиров.

**Джек Траут, Эл Райс**  
«22 непреложных закона  
маркетинга: Нарушайте их  
на свой страх и риск»

**Лора Райс, Эл Райс**  
«22 закона создания брэнда»  
Просто, почти комиксы. Но есть все что нужно — как в справочнике. Написанное здесь про маркетинговые законы всем вроде понятно было и раньше, но на интуитивном уровне. Поэтому можно провести параллель с Михаилом Жванецким: все, что он говорит, мы знаем, но он вот так здорово, остро взял и сформулировал.

**Брайан Бурроу, Джон Хельяр**  
«Варвары у ворот.  
История падения RJR Nabisco»

Обалдеете. Это захватывающее, эмоциональное описание самой крупной в истории на тот момент сделки по приобретению компании за счет заемных средств. Детектив / учебное пособие для начинающих инвестбанкиров. Речь идет о выкупе RJR Nabisco — серьезный размах в 1980-е был у этих ребят, и жили они бурно. **сф**

## 5

**книг, которые стоит читать.** КНИГИ О ТОМ, КАК СТАТЬ МИЛЛИАРДЕРОМ, НАПИСАННЫЕ САМИМИ МИЛЛИАРДЕРАМИ, ВСЕГДА ПОЛЬЗОВАЛИСЬ ОСОБЫМ ВНИМАНИЕМ. ПОИСКИ БИЗНЕС-ГРААЛЯ, НАЧАВШИЕСЯ 20 ЛЕТ НАЗАД, В РОССИИ ЕЩЕ НЕ ЗАКОНЧИЛИСЬ. ИЗ ПЯТИ ЛУЧШИХ КНИГ ТРИ НАПИСАНЫ ЛЮДЬМИ, НЕ ОТОШЕДШИМИ ОТ ДЕЛ. ТЕМ ЦЕННЕЕ ИХ ОПЫТ.



**Ричард Брэнсон**  
«Теряя невинность»

**Ричард Брэнсон**, создатель бренда и огромного бизнеса Virgin, написал свою книгу в одиночку, без ансамбля, то есть без участия журналистов. Но он талантлив настолько, что этого можно и не заметить. Если есть время, ее можно прочитать на одном дыхании. Хорошая литература.

У книги Брэнсона есть еще одна, на мой взгляд, очень симпатичная черта. Во многих бизнес-мемуарах, да и в любых success stories, всегда присутствует некое изначально заложенное отклонение — то, что англичане называют словом bias. Успешные люди практически неизбежно большую часть своих достижений приписывают личным усилиям и привлекательным чертам характера. Роль банального везения занижается. Точно так же лузеры всегда преувеличивают роль удачи, случайности в своих злоключениях. Так вот от книги Брэнсона такого впечатления не остается, везению он уделяет подобающее в его миллиардерском «сегодня» место.

Становись миллионером. Загадка, как выглядит ребенок, который станет миллиардером, ну или на худой конец мультимиллионером, мучает уже не одно поколение молодых пап и мам. Что должны делать родители, чтобы заложить основы будущего успеха? Платить за выполнение домашней работы? Что-то в этом есть неприятное. А вот самое сильное детское впечатление юного Рики в «Теряя невинность» вовсе не о меркантильности и трудолюбии. Оно о радости победы.

**Джек Уэлч** не создал своей многомиллиардной империи. Он самый известный топ-менеджер на планете. Уже в отставке. В своей прошлой, активной жизни Уэлч возглавлял General Electric. В списке 30 крупнейших американских компаний она единственная начала свою историю еще до Великой депрессии. Этот огромный бизнес-корабль Уэлч вел почти 20 лет, заработав для компании репутацию динамичной и гибкой, что почти нереально. Можно использовать как пособие по методике «шесть сигм».



**Джек Уэлч, Джон Бирн**  
«Джек. Мои годы в GE»

**Создатель сети** кофеен Starbucks сердцу читателя, еще или уже не миллионера, как-то ближе и милее владельцев газет и пароходов. Если человек никогда даже в мыслях не замахнется на создание сети гипермаркетов или управление громадной корпорацией, то уж для простой кофейни считает себя достаточно подготовленным. Иначе зачем тогда вообще читать книги про чужой успех? А где одна кофейня, там и остальные 1599. Раздражает, что Шульц иногда чересчур назидателен.



**Говард Шульц, Дори Джонс Йенг**  
«Влейте в нее свое сердце»

**Конечно**, у большинства читателей этой книги никогда не будет патологической скупости Сэма, этой характерной черты миллионеров со времен Мистера Твистера, — он не смог заразить ею даже собственных детей. Но у книги этого упорного сквалыги, который никогда не страдал от излишней человечности, есть очень важная черта: автор совершенно искренен, он не собирается придумывать себя для будущих поколений. Ну и еще эта книга о самом успешном ритейлере последних 40 лет.



**Сэм Уолтон**  
«Сделано в Америке. Как я создал Wal-Mart»

**Книга еще одного** крутейшего топ-менеджера современности **Карлоса Гона**, который сейчас прикладывает руку к тому, чтобы сделать из АвтоВАЗа хоть что-то стоящее. Непревзойденный cost killer («срезатель костов») — скоро в России этот менеджерский навык станет самым востребованным. К тому же мне кажется, что начинать изучение западного опыта надо именно с автопрома: есть там что-то неуловимо родное, такие менеджерские березки.



**Карлос Гон, Филипп Риз**  
«Гражданин мира»



**5 книг, которые не стоит читать.** НЕ ВСЕ МИЛЛИОНЕРЫ ПРИ ПРОЧТЕНИИ ОДИНАКОВО ПОЛЕЗНЫ. ПРОЧИТАЕШЬ И НЕ ПОЙМЕШЬ: НУ ЧТО ТАКОГО ОН СДЕЛАЛ? НАВЕРНОЕ, ПРОСТО ПОВЕЗЛО. ДАЖЕ ЕСЛИ КНИГА НАПИСАНА ПЛОХО, МОЖНО ПОТЕРПЕТЬ В ПОИСКАХ ИДЕЙ. А ИХ КАК РАЗ И НЕТ. ТАК ЧТО МУЧИТЬСЯ НЕ СТОИТ — ЛУЧШЕ ПОИСКАТЬ КНИГИ ПОЗАНИМАТЕЛЬНЕЕ. ИЛИ ВЫ ВСЕРЬЕЗ СОБИРАЕТЕСЬ СТАТЬ МИЛЛИОНЕРОМ?

**Эта книга** первый раз была издана еще в советское время. Автобиографии директоров даже тогда не были совсем новым жанром. Издавали книги директоров, которых потом называли «красными». Книгу Якокки поначалу зачитывали до дыр: «а как там у них?». Но вообще-то он с красными директорами — из прошлого века. Время таких книг и таких компаний ушло сразу после «В поисках совершенства» Питерса и Уотермена. Учиться там нечему — архивная литература.



Ли Якокка  
«Карьера менеджера»

**Еще один автоменеджер**, уже третий после Гона и Якокки, — они как-то по-особенному плодотворны. Уж не знаю, как определить то, что меня в этой книге отпугивает. Наверное, все же автор просто неумный человек. Да еще лезет со своими правильно-банальными, вторичными идеями. Какая-то адская смесь — правильный дурак. Ну и пусть он вышел в большие люди — что ж теперь, каждого профсоюзного деятеля читать? Литературный талант там и не ночевал.



Роберт А. Лутц.  
«8 законов Крайслера»

**Если вас как-нибудь** вдруг угораздит прочитать с десяток мемуаров big bosses подряд, вам обязательно бросится в глаза одна особенность. Все они как-то нудноваты (ну или системны, если угодно). Стремление к повторению банальностей, наверное, помогает руководить, но, к сожалению, сильно мешает читать. В лучшую сторону отличается только Брэнсон. В общем, я хочу сказать, что создатель лучшей консалтинговой компании McKinsey — суперзануда.



Марвин Бауэр  
«Курс на лидерство»

**По всей видимости**, Трамп — очень хороший сейлз. Как всякий хороший сейлз, он неприятен, навязчив и прямолинеен. Я всегда считал книги из серии «как стать миллионером», «как уцелеть среди акул» и «думай как миллиардер», написанные разнообразными бойкими перьями без бизнес-опыта за спиной, самым отстойным сортом деловой литературы. Трампу удалось затесаться в эти ряды, несмотря на то что он может предьявить честно заработанный миллиард.



Дональд Трамп  
«Думай как миллиардер»

**Самое большое разочарование.** Отличная, хоть и со слегка потускневшим блеском новаторская компания. То самое поколение людей, которое из гаражей и заброшенных складов шло прямоком в миллиардеры. Пионер прямых продаж, некогда порвавший конкурентов, как тузик грелку. А ведь это не Россия со своим смешным уровнем конкуренции.

Когда-то, еще до того, как мне попала в руки эта книга, я был на семинаре профессора бизнес-школы Wharton. Его самый важный кейс был как раз про Dell. Куча интересных подробностей, прямо какой-то бизнес-детектив с падениями и озарениями, блестящие победы — все, как отличные преподаватели умеют подавать. Поэтому перед прочтением книги я предвкушал удовольствие. Жесточайший облом.

Кто за этот ужас несет ответственность, я так и не понял. Наверное, все понемногу. Поленившийся Майкл Делл — если он, конечно, не в самом деле такой неинтересный человек. Непонятно за что получившая деньги Кэтрин Фредман — журналист-напарник, которым за то и платят, чтобы они по возможности поправляли огрехи начинающих авторов (ведь никто из них не зарабатывал писательством). Или российские переводчики. Не секрет, что, например, близкую мне финансовую литературу лучше читать в оригинале, переводчики получают слишком мало, чтобы тратить на книгу достаточно времени и сил. Дочитать Делла я не смог — вам не советую и начинать. **сф**



Майкл Делл  
«От Dell без посредников»



# ВЕЩЬ О ВЕЩАХ

путеводитель  
по модным  
покупкам

каждый месяц  
с газетой «Коммерсантъ»  
и журналом «Деньги»

## почта

**«Интересная** статья. Я как раз являюсь клиентом компании Glance, но не знала, что это сеть магазинов: больше похоже на ИЧП. Хотя обслуживание мне у них нравится. Продавцы всегда здороваются, вежливо показывают товар, помогают с подбором вещей. Судя по всему, компания уделяет много внимания обучению персонала, и на фоне других магазинов это очень заметно. Хотя покупаю я в Glance редко: все-таки ассортимент невелик, и бывает не из чего выбрать. Да и размеры часто не подходят. А еще хочу отметить такой момент. Когда-то давно я сделала в магазине покупку и заполнила анкету, и примерно раз в полгода мне звонят или присылают SMS. Сообщают, что поступила новая коллекция, или приглашают на распродажу. Наверное, и другие магазины делают что-то подобное, и это правильно: индивидуальный подход сегодня в цене. Если компания и в мебельном сегменте так же работает с покупателями, то у них есть шансы преуспеть».

**Валентина**, Москва

«Блуза в шкафу»

СФ №36(268) 15.09.2008

**«Когда** люди начинают жонглировать известными именами и хвастаться своими успехами, не разглашая при этом объема выручки, поневоле задумываешься о правдивости их слов. Понятно, что профессия риэлтера подразумевает умение приукрасить действительность, а то и просто эффектно соврать («прекрасный вид из окна» может запросто подразумевать соседство с Третьим транспортным кольцом), но Олег Орлов превзошел коллег по всем статьям. Цифры и факты за него сообщают конкуренты, а он отделяется байками, как за полчаса заработать \$200 тыс. и создать популярный сайт, который почему-то категорически отказывается искать Google. Остап Бендер нервно курит в сторонке. Какой, к черту, Корейко? У „мультиков“ Орлова денег куда больше. Sotheby's — брэнд, конечно, известный. Только при чем тут недвижимость? Почему бы господину Орлову не заняться продажей квартир под маркой Bentley или, на худой конец, Maserati?»

**Илья Московых**, предприниматель

«Виллы для „мультиков“»

СФ №36(268) 15.09.2008

## спроси СФ

**Арсений Крол**, Москва

### В обход кредита

**Задумываемся о приобретении помещения под офис. Существует ли альтернатива кредиту?**

За компании, которые и рады бы купить собственный офис, но не располагают достаточными средствами, приобрести недвижимость могут лизинговые фирмы. Как правило, клиент платит первоначальный взнос в размере 15–25% и в течение 5–10 лет выплачивает остаток суммы лизинговой компании. При обычном кредитовании для получения финансирования покупатель должен оформить объект недвижимости в залог банку. Отличие лизинговой схемы в том, что до тех пор, пока не закончатся выплаты, объект находится в собственности лизинговой компании.

Данный подход имеет ряд преимуществ. Как объясняет начальник управления лизинговой компании «Уралсиб» Яков Новиков, объекты, находящиеся в лизинге, согласно законодательству, изнашиваются в три раза быстрее. Обычно собственник перестает платить налог на имущество (2,2% в год от стоимости объекта) после 30 лет эксплуатации недвижимости, но благодаря ускоренной амортизации при лизинге этот срок сокращается до 10 лет. Во-вторых, вся сумма лизинговых платежей относится на себестоимость объекта, что позволяет сэкономить предпринимателям около 2% годовых на налоге на прибыль.

**Михаил**, Екатеринбург

### Спонтанные украшения

**Хочу открыть магазин бижутерии в ТЦ. Как формировать ассортимент? Сколько персонала потребуется?**

Бижутерия и недорогие аксессуары относятся к разряду спонтанных покупок, поэтому размещать магазин имеет смысл на самых проходных местах, поблизости от магазинов женской одежды, подарков и т.д. Прежде чем открывать точку, необходимо определиться с концепцией. Можно торговать, к примеру, только заколками для волос, недорогими украшениями или предлагать широкий ассортимент аксессуаров, вплоть до сумок, перчаток, шарфов и зонтиков. Расширение ассортимента увеличит число ваших потенциальных клиентов. Определитесь, на какую аудиторию вы рассчитываете: молодые девушки чаще покупают яркие украшения, зато взрослые состоявшиеся женщины могут приобретать дорогую бижутерию.

Количество персонала тоже зависит от концепции. Если вы размещаете мобильные стойки со своей продукцией прямо в холле торгового центра, понадобится не меньше двух человек — чтобы кто-то следил за товаром в то время, пока один продавец пробивает чеки. Если вы организуете небольшой павильон с витринами и подключите его к охранной системе, одного продавца будет вполне достаточно.

Столкнулись с проблемой в бизнесе? Пожалуйста, направляйте свои вопросы по адресу [sf@kommersant.ru](mailto:sf@kommersant.ru), и мы постараемся помочь. В анализе ваших бизнес-ситуаций эксперты «Секрета фирмы» опираются на собственный опыт, а также на опыт и практику ведущих консультантов. Тем не менее, наши советы ни в коем случае не должны рассматриваться вами как прямое указание к действию — вы можете использовать (или не использовать) их по своему усмотрению; «Секрет фирмы» не несет ответственности за ваши действия, основанные на рекомендациях, опубликованных в этой рубрике.



# Подписываемся под каждым словом. Подпишитесь и вы.



## подписка 01–06 2009

### **Коммерсантъ**

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ».

Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе.

### **ДЕНЬГИ**

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги».

Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики.

### **Weekend**

Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend».

Журнал о культуре отдыха.

### **Власть**

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть».

Власть в России и других странах: секреты и технологии.

### **Секрет фирмы**

Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы».

Реальные примеры ведения бизнеса.



Ежемесячный глянцевый журнал «Коммерсантъ Автопилот».

Автомобиль в России — больше, чем средство передвижения.

### **CITIZEN K**

Ежеквартальный культовый европейский журнал.

Профессиональный гид в мире стиля, красоты и интересных личностей.

### **Специальные предложения**

При оплате подписки до 15.11.2008 через редакцию скидка до **15%**

**Коммерсантъ+**  
уникальная возможность подписаться на несколько изданий по **льготной цене**

**Коммерсантъ+ Бизнес**  
Коммерсантъ  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Секрет фирмы

**Коммерсантъ+ Лидер**  
Коммерсантъ  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Автопилот

**Коммерсантъ+ Комплекс**  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Автопилот

**Коммерсантъ+ Стандарт**  
Коммерсантъ  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги

**Коммерсантъ+ Актив**  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Секрет фирмы

**Коммерсантъ+ Базис**  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги

Подписка через редакцию

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, EUROCARD/MASTERCARD, DINERS CLUB; с помощью платежной системы Яндекс. Деньги; через любое отделение Сбербанка РФ (квитанция прилагается); безналичный расчет; по подписным скретч-картам.

Доставка изданий по Москве — почтой или курьером; в Моск. обл. — почтой; в другие регионы РФ — заказной бандеролью.

Чтобы оформить подписку

для физических лиц

отправьте оплаченную квитанцию вместе с подписным купоном в редакцию по e-mail: [podpiska@kommersant.ru](mailto:podpiska@kommersant.ru) или факсу: (495) 721-90-77;

для юридических лиц

оформите счет на оплату для юридических лиц: по телефонам 8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721-28-82; на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) в разделе «Подписка».

Стоимость подписки на первое полугодие 2009 года

	Москва, Мос.обл.	Регионы
КОММЕРСАНТЬ	1922.58	—
КОММЕРСАНТЬ ВЛАСТЬ	514.14	1242.78
КОММЕРСАНТЬ ДЕНЬГИ	658.68	1453.32
КОММЕРСАНТЬ СЕКРЕТ ФИРМЫ	607.86	1402.50
КОММЕРСАНТЬ АВТОПИЛОТ	420.42	633.60
КОММЕРСАНТЬ WEEKEND	652.08	—
CITIZEN К (ЗА 2 НОМЕРА)	242.00	288.86
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БИЗНЕС	3264.36	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ ЛИДЕР	3102.00	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ СТАНДАРТ	2727.12	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ АКТИВ	1597.20	2597.76
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БАЗИС	1059.30	1956.24
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ КОМПЛЕКС	1434.84	2325.18

Подписка оформляется с 1-го числа следующего месяца при условии поступления денег на расчетный счет редакции до 20 числа текущего месяца.

Цены на подписку сроком 6 месяцев в рублях с учетом НДС, действительны при оплате до 15.11.08.

Подписной купон  
срок подписки с 1 января  
по 30 июня 2009 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Адрес доставки:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

Кв. офис

Код подъезда

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ курьер
- ☐ почта (до почтового ящика)
- ☐ почта (заказная бандероль)

Редакция оставляет за собой право изменить вид доставки по причинам, от нее не зависящим, предварительно уведомив подписчика.

Извещение

Кассир

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Телефон e-mail

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

Квитанция

Кассир

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Телефон e-mail

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

ПОСЛЕ ПРОДАЖИ СВОЕГО **ШОКОЛАДНОГО** БИЗНЕСА НОВОИСПЕЧЕННЫЙ БАНКИР ГОТОВ БРАТЬСЯ ПРАКТИЧЕСКИ ЗА **ЛЮБОЙ БИЗНЕС**: НА НЕГО РАБОТАЮТ ИМЯ И КОМАНДА ПРОФЕССИОНАЛОВ.

**Репутация** предпринимателя — как зачетка у студента: сначала ты работаешь на зачетку, а затем она работает на тебя. Так и авторитет бизнесмена: сначала ты должен его создать, а потом он станет работать на тебя.

**Бизнес** ради бизнеса — это неинтересно. Цель любого проекта — заработать деньги. Если человеку кажется, что он все заработал в бизнесе, пора на пенсию.

**Главное** достоинство руководителя — умение убедить оппонента в своей правоте, заразить уверенностью. Если чувствую, что партнер не прав, спорю. Люблю дискутировать, ругаться могу.

**На интуицию** я полагаюсь постоянно. Разрабатывая, к примеру, новые сорта конфет, интуитивно понимаешь, что пойдет, а что нет. При этом «интуиция» является результатом тех нескольких десятков вкусов конфет, что ты съел ранее, и тех десяти лет, что ты занимаешься этим делом. Профессиональная интуиция основывается на везении: везет тому, кто везет.

**В приметы** верю, но стараюсь на них не концентрироваться. Хотя есть такие, которые сидят в голове, и этого уже не исправишь. Например, если вернулся домой, обязательно посмотрю в зеркало.

**Я быстро** схватываю то, что мне нужно для принятия решений. Мне достаточно в общих чертах понять суть дела, и я начинаю себя чувствовать спокойно и уверенно. Есть люди, которым обязательно докопаться до сути: пока не докопаются — не успокоятся. Это не про меня. Может, иногда я и не прав, но для меня так комфортнее.

**Изучение** банковского дела проходит у меня как языковое погружение. Можно изучать иностранный язык, но если не общаться с носителями языка и в этой среде не жить, то можно делать это долго, нудно и безрезультатно. Так и в банковском деле. Поэтому я много общаюсь со специалистами в этой области.

*Мои партнеры — это, как правило, мои друзья. Но хорошо, что не все друзья — мои партнеры*



**В людях** меня раздражает жадность. Остальное все можно стерпеть. Отторжение вызывают те, у кого амбиции перевешивают реальные умения и таланты. Такой человек в плане профессиональной пригодности и роста для меня не существует.

**Я не философ** по натуре. Самокопание на тему «чего бы мне хотелось и в чем смысл жизни» не про меня. У меня нет таких вопросов, на которые я до сих пор не получил ответов. Кстати, ничего не хотел бы изменить в своей жизни и ни о чем не жалею.

**В мае** бросил курить, хотя курил больше 20 лет. Мы поднимались на гору Афон — на 2 тыс. метров. Было так тяжело, пришлось превзойти свои физические возможности. С тех пор даже мысли нет дотронуться до сигареты — как отрезало. Может, потому что гора святая, и со мной произошло такое чудо. **СФ**

записала полина русяева



# читайте в следующем номере

(в продаже с 29 сентября)



## частная практика

Георгий Семененко возглавил Кировский завод в 2005 году, сменив на этом посту своего отца. При Семененко-старшем завод смог выжить в бурные 1990-е, сыну нужно повторить этот подвиг уже в других условиях

## конкуренция

В прошлом году появились десятки агентств, оказывающих коллекторские услуги, а количество банков, работающих с коллекторами, увеличилось в 2,5 раза. И лишь теперь началось цивилизованное развитие рынка

## идеи

Клерк становится олигархом, владелец швейной фабрики залезает в шкуру бомжа, а добродетельная мать примеряет мини-юбку «девочки с Ленинградки». Это дело рук компаний, готовых предложить услугу «каникулы от самого себя»

## лаборатория

Некуда больше расти или нет амбиций для дальнейшего роста? В карьере любого успешного топ-менеджера рано или поздно наступает момент, когда нужно уходить из компании. Даже если сам он этого еще не понимает

а также каждую неделю: главные деловые события; практика лучших российских компаний; самые заметные отставки и назначения



БРЭНД ГОДА/EFFIE 2007

**VIP**

Программа  
привилегированного  
обслуживания Infiniti

# Infiniti G

## Опережает время

**Время владеть скоростью!**

Подчини себе дикую природу Infiniti G35, безудержная динамика и спортивный стиль которого доставляют бесконечное удовольствие от прикосновения к скорости. Только до 31 декабря притягательность яркого Infiniti G35 становится в 120 000 раз сильнее!\*



РЕКЛАМА

☎ 8 800 200 7077

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

Специальная кредитная программа INFINITI FINANCE\*\*

**Официальные дилеры Infiniti:**

**Москва:** Genser (495) 788 9000, АвтоСпецЦентр на Ленинском (495) 755 7711;

**Санкт-Петербург:** Автопродикс (812) 448 1111;

**Самара:** Самарские автомобили (846) 993 6677.

\* Специальное ценовое предложение.

\*\* Кредитная программа INFINITI FINANCE. Кредитование осуществляется в партнерстве с ЗАО ЮниКредит Банк (генеральная лицензия ЦБ РФ № 1). Infiniti G35 — лауреат премии EFFIE 2007, победитель в номинации «Авто-мото».



INFINITI

Сила вдохновения