

Секрет фирмы

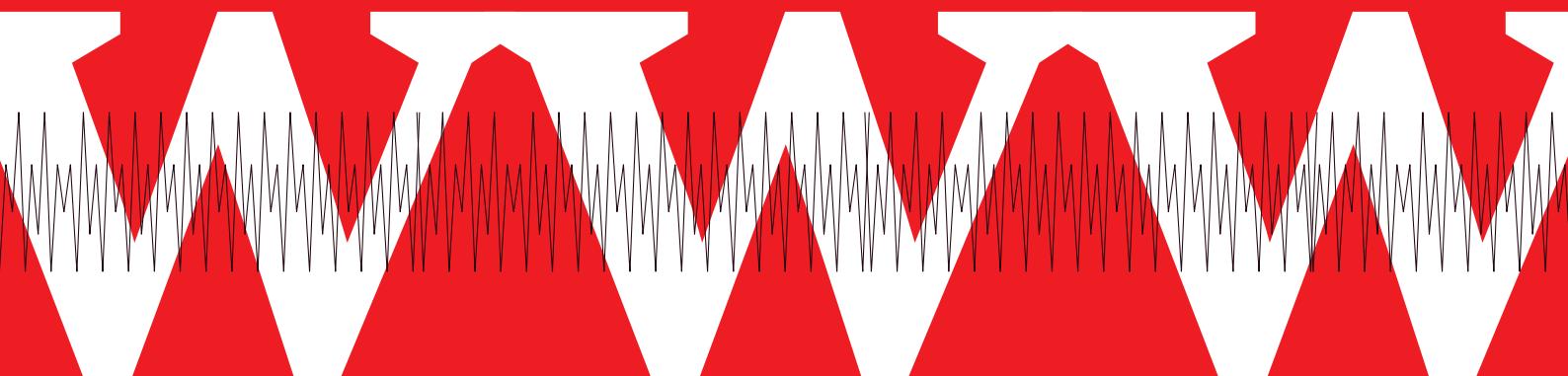
Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№ 9 (290) сентябрь 2009

ПОСЛЕДНИЙ ПУЗЫРЬ НА УОЛЛ-СТРИТ

ТОП-30 РОССИЙСКИХ БИЗНЕС-ШКОЛ



Жесткий риск

КТО ВЛАДЕЕТ РУНЕТОМ. УДАЧИ И ПРОВАЛЫ ИНТЕРНЕТ-МИЛЛИАРДЕРОВ.
САМЫЕ ЯРКИЕ ВИРТУАЛЬНЫЕ КАРЬЕРЫ



Юрий Мильнер

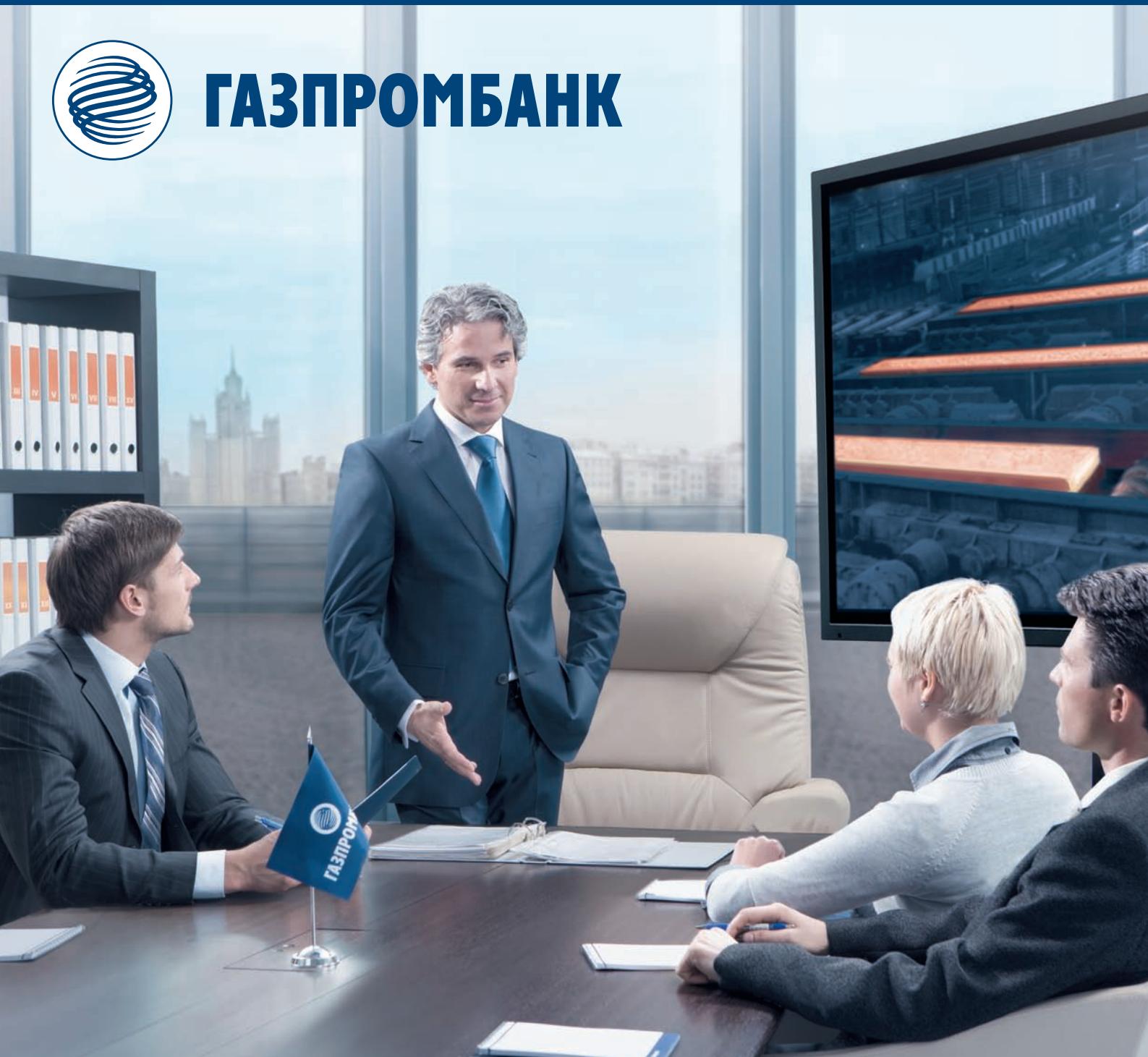
КРУПНЕЙШИЙ РУНЕТ-ИНВЕСТОР
ПРОТИВ «ХАЛЯВЫ» И АМЕРИКАНСКИХ РОБОТОВ

sf.kommersant.ru





ГАЗПРОМБАНК



**В МАСШТАБАХ СТРАНЫ,
В ИНТЕРЕСАХ КАЖДОГО**

www.gazprombank.ru

8-495-913-74-74, 8-800-100-07-01

ГПБ (ОАО). Генеральная лицензия ЦБ РФ № 354. Реклама.



114

Леонид Тюхтяев:

«9387 м — высота полета самолета гражданской авиации. За бортом минус 55 градусов по Цельсию, а ты стоишь в плетеной корзинке и топишь баллон»

ДРУГАЯ ЖИЗНЬ

АДРЕНАЛИН

ЧИСТОЕ НАДУВАТЕЛЬСТВО Председатель совета директоров Судостроительного банка Леонид Тюхтяев 13 лет профессионально занимается воздухоплаванием. В небо он поднимается потому, что очень любит общаться [c.114](#)



ВОЛЬНЫЙ СТИЛЬ

ДЕЛО ОПЕРА Петь любят многие, но немногие солировали в Карнеги-холле. Президент консалтинговой компании «Контакт-эксперт» Григорий Трусов солировал. По его мнению, управлять компанией и петь — почти одно и то же [c.108](#)

ШОРТ-ЛИСТ Армана Воскерчяна [c.119](#)

WWW

НОВЫЙ КУРС

ХОЛОДНЫЙ КУШ Интернет как место, где живут несбыточные мечты [c.18](#)

VISION

«В СЕТИ ЦАРИТ ФЕОДАЛЬНАЯ РАЗДРОБЛЕННОСТЬ И АНАРХИЯ» Первое крупное интервью Юрия Мильнера, крупнейшего инвестора в российском интернете [c.26](#)

ЗАКОНЫ ПРОДВИЖЕНИЯ

БОЙ В СЕТИ «Секрет фирмы» представляет пять успешных интернет-предпринимателей и пять способов сделать успешную карьеру в Рунете [c.30](#)

СТАРТАПЫ

«СОВОК» НА СВЯЗИ С помощью новой технологии гипервидео Uravo Group хочет свести любителей посмотреть в Сети советские фильмы «на халаву» и рекламодателей.

ВХОД — РУБЛЬ, ВЫХОД — ДВА Итого: четыре оригинальные идеи для интернет-бизнеса [c.36](#)



40 Гари Собел

СТРАТЕГИЯ

НАСТУПЛЕНИЕ

МОКРОЕ МЕСТО Генеральный директор «Вимм-Биль-Данн напитки» Гари Собел рад тому, что российский рынок воды из-за кризиса упал на 20%. Coca-Cola и PepsiCo ослабили хватку, а значит, сейчас самое время дать бой международным гигантам [c.40](#)

БОЕВАЯ ГОТОВНОСТЬ

ПОГОННЫЕ МЕТРЫ Продажи загородной недвижимости в 2009 году упали вдвое. Гендиректор и совладелец Rodex Group Евгений Родионов надеется отыграться за счет масштаба. Он строит первую в России федеральную девелоперскую сеть, чья специализация — коттеджи [c.46](#)

ПЕРЕГРУППИРОВКА

ПОДМЕННЫЙ АВТОМОБИЛЬ Изобретатель легендарных «запорожцев» АвтоЗАЗ и автодилер «Квингруп» удешевили Chevrolet Lanos до стоимости Lada, переименовали его в Chance и начали продавать в России. Если их планы сбудутся, АвтоВАЗу придется сильно потесниться [c.52](#)

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

КОУЧИНГ

ИСКУШЕНИЕ КАПИТАЛИСТА Бизнес — жесткая среда. В деловом мире борются за деньги, действуя на грани, а иногда и за грани фола. Как поступит топ-менеджер, если он окажется перед выбором: либо компания, либо совесть? [c.76](#)

ТРИ ИСТОРИИ

КАК Я ПОГАСИЛ ПАНИКУ В КОЛЛЕКТИВЕ [c.80](#)

С УТРА ДО ВЕЧЕРА

ПРИСЛАН НА ВЫРУЧКУ Кризис не время для рывков, считает новый президент «Евросети» Александр Малис, поэтому пока он много встречается и внимательно слушает [c.84](#)

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

Ударим водкой по алкоголизму [c.6](#) | Франшиза Hamleys — это вам не игрушки [c.10](#) | Почему одноклассники не любят бренды [c.12](#) | Как «М-индустрия» «намыла» 7,7 млрд руб. долгов вместо острова [c.13](#)



ПЕРСПЕКТИВЫ

ЗЕЛЕННАЯ ЗОНА

СПЕКУЛЯНТЫ В КОНТАКТЕ Новый путь на биржи лежит через Twitter и American Idol [c.58](#)

МОДЕЛЬ ДЛЯ СБОРКИ

ИСПОЛНИТЕЛИ ЖЕЛАНИЙ «Секрет фирмы» решил разобраться, эффективен ли бизнес, обслуживающий мечты клиентов [c.64](#)

ПЕРЕЗАГРУЗКА

«ЛЮДИ ИЩУТ СПОСОБ ИЗБЕЖАТЬ НАДВИГАЮЩЕСЯ БЕЗУМИЯ» Лидер «Нового мышления» Джо Витале ведет паству к потребительскому раю [c.68](#)

НАУКА

Бюджет российского гика [c.70](#)

ДЕБАТЫ

Не пора ли легализовать допинг? [c.71](#)

КАРТИНА МИРА

Земельный вопрос [c.73](#)

ИНВЕСТИЦИИ

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

ОТКРЫТО НА ПЕРЕУЧЕТ «Секрет фирмы» представляет рейтинг российских программ MBA [c.86](#)

ТОП-30 лучших российских программ MBA [c.88](#)

ЭКЗАМЕН НА ПЯТЕРКУ Облик учебного заведения определяется не только качеством программы, но и личностью ее лидера. Кто возглавляет лучшие бизнес-школы России? [c.98](#)

МВА НА КАНИКУЛАХ Выпускники западных бизнес-школ не могут найти работу. Поговорка «диплом MBA стоит не дороже бумаги, на которой он напечатан» становится реальностью [c.100](#)

РАСПИСАНИЕ НА ПОСЛЕЗАВТРА

Мы задали представителям ведущих мировых бизнес-школ вопрос: «Что ждет бизнес-образование после кризиса?» [c.102](#)

БАНК РЕШЕНИЙ

ЗВЕРИНАЯ ПРЕДАННОСТЬ

Итоги конкурса читателей «Секрета фирмы» на лучший совет для сети «Бетховен» [c.104](#)

В КОЛОНКАХ

«ДЕЛОВЫЕ „СИТИ“ НЕ ИМЕЮТ БУДУЩЕГО — СКОРО ИХ РАЗБЕРУТ НА СТРОЙМАТЕРИАЛЫ». Дэвид Левинсон, профессор университета Миннесоты [c.74](#)

«ЕСЛИ ВЫ ЛЮБИТЕ ДЕШЕВЫЕ ПРОДУКТЫ, НЕ УДИВЛЯЙТЕСЬ ТОМУ, ЧТО У ВАС НИЗКАЯ ЗАРПЛАТА».

Эллен Шелл, автор книги «Дешевка» [c.75](#)

«ВОПРОС „ИЛИ КОМПАНИЯ, ИЛИ СОВСТЬ“ ПЕРЕД ГЕРОЕМ НЕ СТОИТ» Константин Коротов, профессор бизнес-школы ESMT [c.79](#)

РАДОСТИ ЖИЗНИ [c.144](#)

КНИГИ

Бухгалтерия от Кейта Ферраци: отдавайте больше, чем берете, и вы никогда не останетесь одиноки [c.120](#)

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

iOne [c.121](#)

ФРАНЧАЙЗИНГ [c.127](#)

КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ [c.139](#)

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

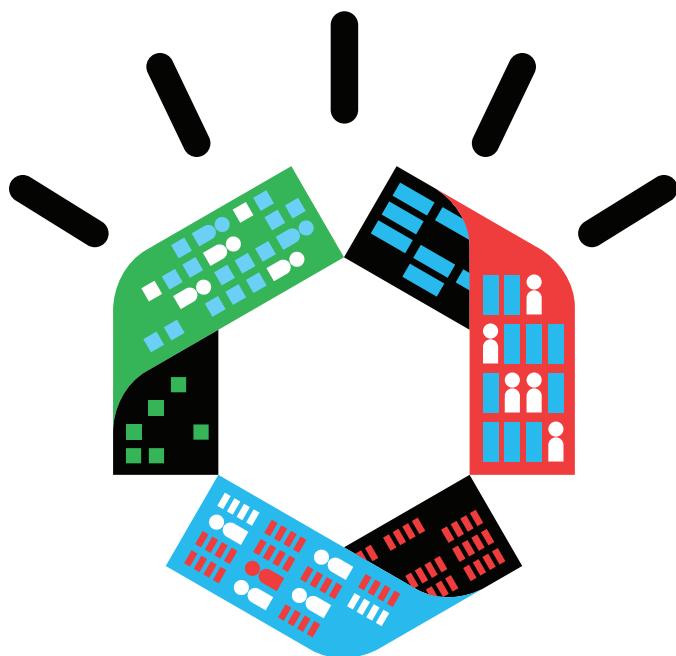
Юле. Информационные технологии

5 октября

Рейтинг быстрорастущих компаний

5 октября

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



Разумное преобразование рабочего процесса

Сегодня у нас есть возможность организовывать свою работу намного разумнее, чем двадцать, десять лет и даже год назад. С появлением новых технологий меняется подход к созданию и использованию информации, к налаживанию и поддерживанию взаимоотношений, меняются методы принятия решений.

Так почему же нам кажется, что работать стало гораздо сложнее?

К сожалению, компании зачастую достигают отличных показателей работы не благодаря оптимальной структуре или организации бизнес-процессов, а вопреки им. Сегодня из-за неэффективной организации бизнеса среднестатистический работник теряет в среднем 5,3 часа в неделю¹.

42% работников как минимум раз в неделю приходится принимать решения на основе неверной информации². Неудивительно, что 91% опрошенных руководителей высказываются за реструктуризацию бизнес-процессов на их предприятиях³.

Для разумной организации корпоративных рабочих процессов компаниям необходимы разумные перемены, которые позволят им расти и развиваться за счет опыта, предпримчивости и творческих способностей сотрудников, не сдерживая их инициативу. Многие организации по всему миру на своем примере показывают, как это можно делать уже сейчас.

Где-то преобразования проводятся для того, чтобы иметь возможность работать с данными, поступающими в реальном времени. Так, в компании Danone, которая является крупнейшим в мире производителем молочных продуктов, специалисты по планированию теперь могут непрерывно корректировать производственный процесс, тратя на внесение изменений всего несколько часов, а не несколько дней, как прежде.

В других случаях изменяется сам процесс принятия решений, в него вовлекаются сотрудники, партнеры и клиенты. Корпорация IBM в 2006 году привлекла к участию в инвестиционной программе по обмену инновационными идеями своих клиентов, партнеров, сотрудников и членов их семей – всего более 150 тысяч человек из 70 организаций. Было собрано 46 тысяч предложений, и на настоящий момент в реализацию десяти из них IBM уже инвестировала 70 млн долл., причем за последние два года доход от этих инвестиций составил почти 300 млн долл.⁴

В организациях по всему миру происходят преобразования, направленные на облегчение рабочих процессов и их более разумную организацию. В целом же, в мире более разумно организованного труда деятельность компаний может стать такой же динамичной, творческой и открытой к сотрудничеству, как их сотрудники.

Сделаем планету разумнее. Хотите узнать подробности? Посетите ibm.com/planeta/ru/work



«Мой опыт руководства людьми показывает, что если человеку уже в лом работать, то хоть ты ему ламбаду станцуй, хоть дай сайтом корпоративным заниматься, хоть попробуй включить его в соперничество — все это даст только кратковременный эффект. Есть лишь один радикальный метод борьбы с бездельниками: их надо сразу увольнять. Да, жестко, а свои нервы разве не дороже? История про то, как начальницу и подчиненную поменяли местами и они начали прекрасно работать,— вообще какая-то научная фантастика, ей-богу! Начальница явно не дауншифтер (раз ее пришлось долго уговаривать), коллектив точно женский, невыносимая атмосфера экс-начальнице гарантирована — говорю как человек, повидавший много женских коллективов. В общем, более жизненно и близко к реальности было бы повествование о том, за что разные начальники увольняют людей немедленно. Я, например, завтра утром одну собираюсь уволить за излишнюю инициативность: принимает решения без согласования, в результате они, как правило, все ошибочны, но это ее ничему не учит. Пусть ее научит увольнение.

aloha_band, комментарий на сайте журнала

«Как я заставил бездельников работать»

СФ №8(289), август 2009

«Инициатива Google — хороший пиар. Бизнесмену же стоит подумать над дополнительными ценностями своего предложения, потому что пока его функции сводятся к доставке товара из Австрии. Продукт можно заказать напрямую по интернету или купить там (разница цен очевидна любому). Поэтому цены надо унифицировать с австрийскими и работать на дилерской скидке, а также думать над дополнительной ценностью. Что же касается сайта, то дизайн плох и у российского, и у австрийского».

Razzhigaev, комментарий на сайте журнала

«Пробуждение будильника»

СФ №8(289), август 2009

«„Ростсельмаш“, конечно, флагман российского машиностроения, тысячи рабочих мест и все такое. Но я одного не понимаю... Если господин Бабкин со товарищи такие умные и такие эффективные, то зачем ходят с протянутой рукой? Получили колossalный актив за небольшие в рамках отрасли деньги, а теперь занимаются, прямо говоря, шантажом властей. Получается, в нашей стране собственники крупных „социально значимых“ активов могут пускаться в любые авантюры: государство все равно потонуть не даст».

Василий Звонов, Химки

«Битва машин»

СФ №8(289), август 2009

РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ

АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

РЕДАКТОРЫ ТЕМ Константин Бочарский,

Николай Гришин, Дмитрий Крюков,

Юлия Фуколова

СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ Сергей Кашин

ОБОЗРЕВАТЕЛИ Павел Кулаков,

Дмитрий Лисицын, Иван Марчук,

Юлиана Петрова, Дмитрий Черников

КОРРЕСПОНДЕНТЫ Светлана Горбачева,

Татьяна Комарова, Полина Русыеva,

Александра Убоженко

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ИОНЕ»

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

АНДРЕЙ УТИН (РЕДАКТОР)

ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МАСИНА

РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК Антон Алейников

ДИЗАЙНЕР Сергей Калинин

БИЛЬД-РЕДАКТОР Ирина Майорова

ФОТОРЕДАКТОР Ольга Еплюва

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР Екатерина Перфильева

КОРРЕКТОРЫ Вера Гликкина, Анна Кузьменкова

ВЕРСТКА Елена Артемьева, Алексей Евдокимов

ИНФОГРАФИКА Вера Жегалина

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», КОРВАЛАНКАТУ 27, КОУВОЛА

ТИРАЖ НОМЕРА 48 000 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

АДРЕС РЕДАКЦИИ

125080, МОСКВА, УЛ. ВРУБЕЛЯ, 4, СТР. 1

ТЕЛ.: (499)943-9709, (495)797-6996

E-MAIL: SF@KOMMERSANT.RU

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: SF.KOMMERSANT.RU

РЕДАКЦИЯ НЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СПРАВОЧНОЙ

ИНФОРМАЦИИ. РЕДАКЦИЯ НЕ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ДОСТОВЕРНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ,

ОПУБЛИКОВАННОЙ В РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЯХ.

РЕКЛАМИРУЕМЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ ПОДЛЕЖАТ ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ

ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ, ОПУБЛИКОВАННЫХ

В ЖУРНАЛЕ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», А ТАКЖЕ НА САЙТЕ

WWW.KOMMERSANT.RU, ДОПУСКАЕТСЯ ТОЛЬКО

С РАЗРЕШЕНИЯ АВТОРОВ (ИЗДАТЕЛЯ)

И С ПИСЬМЕННОГО РАЗРЕШЕНИЯ РЕДАКЦИИ

© «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», 2009



Преимущество, которое можно... не заметить.
Толщина шва – 6,7 мм.

- ЖК-технология
- диагональ 46 дюймов
- возможность сетевого подключения устройств
- конфигурирование видеостены до 250 дисплеев



Единая служба поддержки: 8-800-555-55-55 (звонок по России бесплатный).
www.samsung.com. Товар сертифицирован. Реклама.

SAMSUNG



Дмитрий Медведев,
президент России

«Алкоголизм приобрел в стране характер национального бедствия. За последние годы был уже предпринят ряд мер. Но, если говорить откровенно, ничего не помогло»

ВЛАСТИ ВСЕРЬЕЗ ОЗАБОТИЛИСЬ ПРОБЛЕМОЙ АЛКОГОЛИЗМА В РОССИИ. ОБЕРНУТЬСЯ АНТИАЛКОГОЛЬНАЯ КАМПАНИЯ МОЖЕТ РЕЗКИМ ПАДЕНИЕМ ПРОДАЖ СЛАБОГО АЛКОГОЛЯ И, КАК ЭТО НИ СТРАННО, РОСТОМ РЫНКА ВОДКИ.

ВЗДРОГНУЛИ

текст
НИКОЛАЙ
ГРИШИН

«При употреблении 100 граммов водки безвозвратно гибнут до 8 тыс. клеток мозга. После каждого застолья 10 тыс. мертвых клеток мозга выводятся на следующий день. Береги себя!» — жутковатый закадровый текст в эфире «Первого канала» сопровождается не менее жутким видеорядом, где воздействие алкоголя на организм человека показано изнутри.

Социальная кампания «Первого канала» «Общее дело» стартовала еще в начале года, а к концу лета приобрела неожиданный размах. Президент России Дмитрий Медведев объявил крестовый поход против алкоголизма. «Мы сейчас пьем больше, чем в 1990-е годы, хотя это были трудные времена», — заявил он недавно на встрече с главой Минздравсоцразвития Татьяной Голиковой.

Одной пропагандой здорового образа жизни дело не ограничится. В августе Минфин разоспал по профильным министерствам и ведомствам протокол заседания правительства под руководством Владимира Путина, где описаны грядущие изменения в регулировании алкогольного рынка. Если ав-

«Государству нужны проекты, объединяющие людей. Важно найти виноватого, пририсовать ему рога и копыта, а затем отдать на растерзание»

топрому (о том, как украинский ЗАЗ выживает без господдержки,— в материале на стр. 52) и девелопменту (как федеральная целевая программа «Жилище» помогает Rodez Group выходить в регионы — на стр. 46) власти помогают, то на производителей спиртного возложена роль дойной коровы. Самое главное нововведение — единая ставка акциза на спирт (210 руб. с начала 2010 года). Сейчас производители крепкого алкоголя (водка, коньяк) платят 191 руб. за литр спирта в готовой продукции, а слабого (коктейли, пиво, вино) — 121 руб. Причем вводится 100-процентная предоплата акциза покупателем спирта или предоставление банковской гарантии на эту сумму, а также лицензирование перевозок спирта.

Рынок питьевой воды в 2009 году просел на 20% (см. материал на стр. 40), а продажи водки упали всего на 2–3%. Нелегальный же рынок даже подрос. «Интерес государства совершенно закономерный. С одной стороны, в связи с экономическим кризисом падают акцизные отчисления, с другой — потребление водки в стране не сокращается. Правительство уже официально признает, что размер теневого водочного рынка достигает 50% всего выпиваемого в стране алкоголя», — говорит Светлана Блинова, директор по маркетингу московского представительства «Истока».

Впрочем, опрошенные **сф** производители водки не понимают, каким образом принимаемые меры могут ударить по нелегалам. Разве что силовики (а МВД входит в правительственный комитет РФ по регулированию алкогольного рынка) до нового года успеют разработать еще какие-то средства, направленные на борьбу с контрафактом.

Сейчас же все выглядит так, как будто государство собралось подлатать за счет производителей алкоголя бюджетные дыры. Право, не на молоко же с хлебом налоги поднимать. Но участники алкогольного рынка убеждены, что дело далеко не только в этом, ведь неминуемое снижение спроса на их продукцию обернется падением производства и налогооблагаемой базы. При введении единого акциза директор аналитического агентства ЦИФРРА Вадим Дробиз прогнозирует падение продаж пива на 22% (и без нового акциза этот рынок впервые с 1990-х просел на 7% в первом квартале), вина и шампанского — на 30%.

«Я хорошо знаю людей в Минфине, Минсельхозе —

8 никто из них не верит, что, тупо повысив акцизы, мож-

но собрать больше налогов. Дело в другом: из экономической плоскости ситуация перешла в политическую, — убежден председатель совета Союза российских пивоваров, вице-президент „Балтики“ Даниил Бриман. — Сейчас государству как никогда нужны проекты, объединяющие людей, национальные идеи. Важно найти виноватого, пририсовать ему рога и копыта, а затем отдать на растерзание».

Похоже на правду: в роли мальчиков для битья производители алкоголя смотрятся уместно. Судя по недавнему опросу ВЦИОМа, 65% россиян поддерживают антиалкогольную кампанию (71% женщин и 57% мужчин). Правда, за радикальный «сухой закон» и полный запрет на продажу спиртного высказались лишь 10% опрошенных.

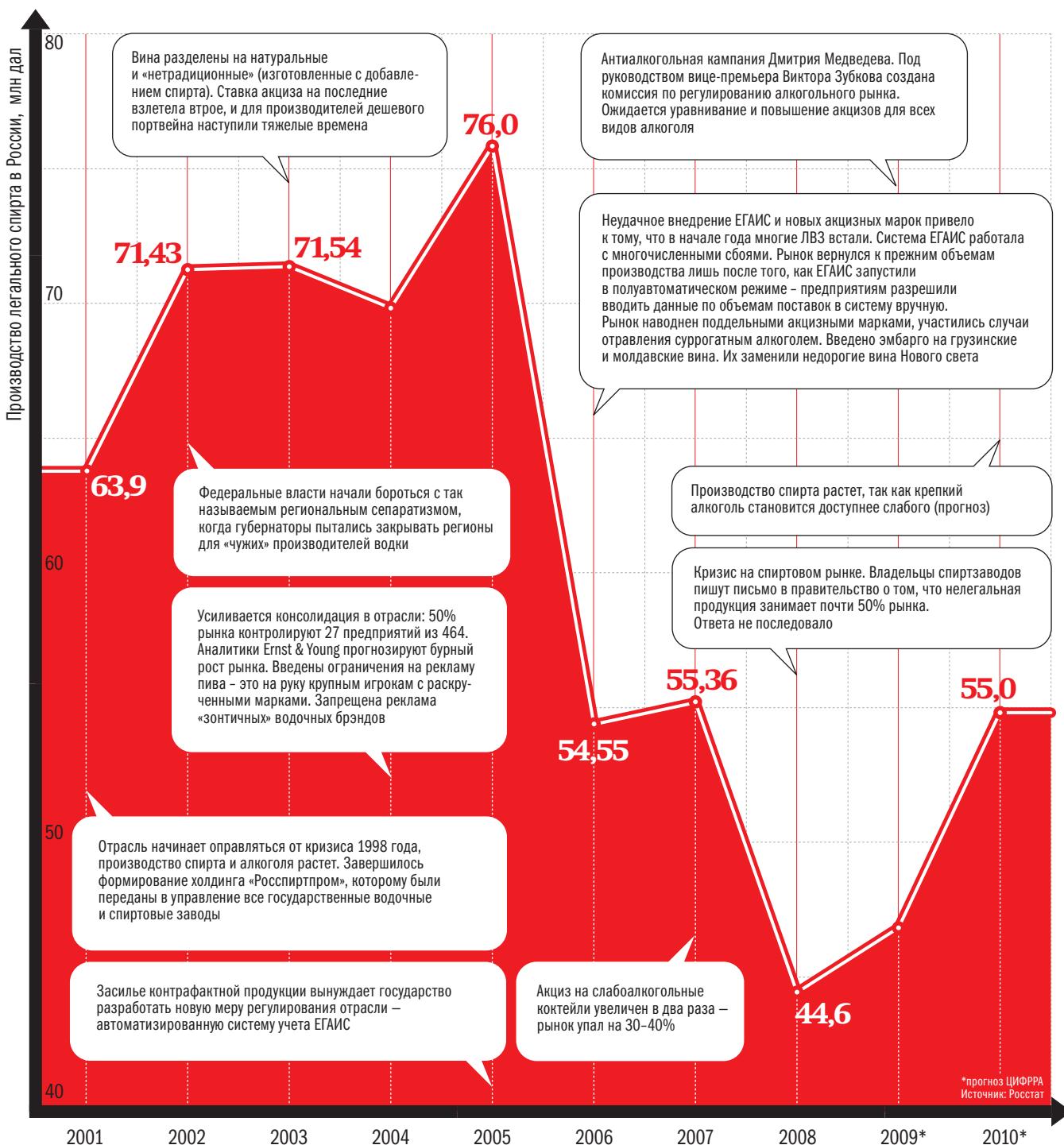
Но странное дело: меньше всего от введения единого акциза пострадают производители водки, если, конечно, властям удастся организовать оперативное лицензирование перевозчиков спирта. По расчетам Вадима Дробиза, если недорогая водка подорожает на 5%, то пиво и коктейли — на 30%, вино или шампанское — на 25–30%. «Уменьшение потребления пива неминуемо приведет к росту потребления дешевой водки. О какой борьбе с алкоголизмом можно говорить?» — уверяет Даниил Бриман. Пивной лоббист убежден, что крупные производители пива такой удар переживут, а вот для небольших предприятий новый акциз равносителен смертному приговору. По его прогнозу, крупные компании немного отыграют падение за счет еще большей консолидации рынка, но полностью компенсировать падение им не удастся.

Впрочем, опыт производителей коктейлей показывает, что отделаться малой кровью при резком повышении акциза почти никому не удается. Когда в 2007 году акциз для производителей коктейлей скакнул с 83 до 162 руб. за литр спирта, рынок упал, по разным оценкам, на 30–40%. Тогда свернули производство коктейлей даже крупные игроки — к примеру, ГК «Исток».

В новых условиях производители водки могут надеяться даже на небольшой рост своего рынка, ведь во времена экономической депрессии люди всегда потребляют больше алкоголя. По логике одного из производителей водки, пожелавшего сохранить анонимность, правительство не станет резко повышать акцизы на крепкий алкоголь по политическим мотивам. Водка, в отличие от пива и вина, в России — продукт, можно сказать, социальный и стратегический, так как скачок цен может обернуться падением популярности властей. Вот и получается, что в сфере экономики антиалкогольная кампания больнее ударяет по пивному и винному рынку. С потреблением водки государство предпочитает бороться на ТВ-экранах. **сф**

ПОД ГРАДУСОМ

ИСТОРИЯ ОТНОШЕНИЙ АЛКОГОЛЬНОЙ ОТРАСЛИ С ГОСУДАРСТВОМ НАПОМИНАЕТ «АМЕРИКАНСКИЕ ГОРКИ» – КОГДА У ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ЗАХВАТЫВАЕТ ДУХ ОТ УСПЕХОВ И РОСТА ПРОДАЖ, ВЛАСТИ ТУТ ЖЕ ВВОДЯТ НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ, И ОТРАСЛЬ СТРЕМИТЕЛЬНО КАТИТСЯ ВНИЗ.





Российские предприниматели хотят создать магазин игрушек для детей, а не для их родителей

ЭКСПЕРИМЕНТ

АЛЕКСАНДР ЛОПАТИН НЕ СУМЕЛ НАЙТИ ОБЩИЙ ЯЗЫК С БРИТАНСКОЙ СЕТЬЮ УНИВЕРМАГОВ ИГРУШЕК HAMLEYS И В ИТОГЕ ЗАПУСКАЕТ ИННОВАЦИОННЫЙ ДЛЯ РОССИИ ФОРМАТ СОБСТВЕННЫМИ СИЛАМИ.

БОЛЬШАЯ ИГРА

Три месяца назад сеть Hamleys анонсировала открытие флагманского магазина в Москве на Тверской улице. Франчайзи должна была стать компания F.D.Lab, крупный дистрибутор одежды, обуви и аксессуаров европейских марок Etam, Marc O'Polo, Habitat, Principles и др. Но в середине августа, меньше чем за месяц до старта, стороны расторгли соглашение. Hamleys продолжает искать партнера в России, а F.D.Lab сама открывает четырехэтажный универмаг игрушек.

Президент F.D.Lab Александр Лопатин настолько вдохновился проектом, что предложил партнерам запустить не «пару точек в течение двух лет», как планировалось, а около 20 за пять лет (вся британская сеть насчитывает 15 магазинов). За это Лопатин попросил британцев либо снизить роялти, либо разрешить ему параллельно открывать магазины под своим брендом. Hamleys, переживающая не лучшие времена (в феврале 2009 года ее основной владелец компания Baugus признала себя банкротом), отвергла оба предложения.

«Мы считаем, что если снять иностранную вывеску, то ничего не изменится», — уверяет Лопатин. Копировать технологии ему помогут иностранные специалисты. На должность директора детского проекта (на момент сдачи номера название еще не было

СТРУКТУРА РЫНКА ДЕТСКИХ ТОВАРОВ*



* Россия, декабрь 2008-го – февраль 2009 года
Источник: Market Capital Solutions

придумано) удалось привлечь Кэти Паркинс, которая участвовала в открытии Hamleys в Дубае.

Единственная российская сеть гипермаркетов игрушек «Бегемот» работает в формате cash & carry преимущественно в регионах и ориентируется на низкий ценовой сегмент. Лопатин же, как и Hamleys, делает ставку на средний класс и интерактив — игровые и тематические зоны, многочисленных промоутеров-аниматоров. «Посмотрите на существующие сети — это магазины для взрослых, там просто полки с игрушками, нет никакого фана», — говорит Лопатин. Объем инвестиций он не называет, но, по данным сФ, речь идет о нескольких миллионах долларов.

На «игрушечный» рынок F.D.Lab выходит, когда сети детских товаров заметно ослабли. «Банана-мама» проходит процедуру банкротства, а «Детский мир» на Лубянке находится на реконструкции.

«Сама идея магазина игрушек хороша», — считает генеральный директор сети детских товаров «Кораблик» Александр Соколов. Но связана с рисками — на игрушки приходится 10–15% от всего объема рынка детских товаров. В том же «Кораблике» с начала года продажи игрушек упали примерно на 25–30%, хотя в целом по сети оборот сократился только на 10–15%. Возможно, консервативный прогноз англичан правильнее, чем азарт Лопатина. сФ

текст ПОЛИНА РУСЯЕВА



География стабильности

БАНКОВСКАЯ ГРУППА ЗЕНИТ

www.zenitgroup.ru

Тел.: 8-800-200-6677
(звонок из любого региона бесплатный)





Раскрутить социальную сеть куда сложнее, чем ее создать

ЕСТЕСТВЕННЫЙ ОТБОР

СОЗДАНИЕ В ИНТЕРНЕТЕ СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ ПРИВЕРЖЕНЦЕВ БРЭНДА КАЖЕТСЯ НЕДОРОГОЙ АЛЬТЕРНАТИВОЙ ОБЫЧНОЙ РЕКЛАМЕ. В ЭПОХУ ЭКОНОМИИ РЕКЛАМНЫХ БЮДЖЕТОВ ТЕМА КАК НИКОГДА АКТУАЛЬНА. ПОЧЕМУ БОЛЬШИНСТВО ПРОЕКТОВ ВЫХОДЯТ МЕРТВОРОЖДЕННЫМИ?

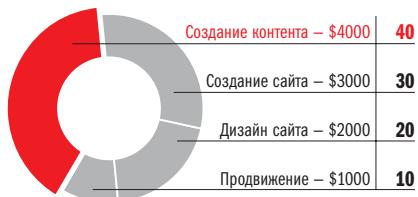
ОДНОБРЭНДНИКИ

Московская сеть кофеен Coffee Bean в августе объявила о создании собственной социальной сети. На своем сайте Sodo.ru она собирает интеллектуалов, рекомендующих друг другу книги, фильмы и музыку. А предприниматель Сергей Выходцев на портале Velleoats.com — эрудитов, которые создают в интернете «энциклопедию ретроинноваций» и ищут знания для будущего в прошлом. При чем здесь кофейни Coffee Bean и биоовсяный йогурт Velle Выходцева?

Слава сайтов «Одноклассники» и «В контакте» не дает спокойно спать многим FMCG-компаниям. Недавно соцсети появились у Pepsi, Tuborg, Pampers, Amstel, Befree и других марок. «Любой бренд надеется установить прямые контакты с потребителями. Социальная сеть дает возможность сделать это за небольшие деньги», — рассуждает Владилен Ситников, креативный директор рекламного агентства Grape, на счету которого соцсеть Axe.

Однако мало кому удалось организовать масштабную интернет-тусовку. Так, на сайте Pepsi новые темы для обсуждений появляются два-три раза в месяц. Среднее время, которое посетитель проводит на ресурсе, по данным Alexa.com, составляет всего две минуты за сессию. В сообществе Befree зарегистрированы

СТАРТОВЫЕ ЗАТРАТЫ
НА СОЦИАЛЬНУЮ СЕТЬ*



* минимальные значения

Источник: данные участников рынка

лишь 710 пользователей, среднее время нахождения на сайте — четыре минуты. Оба портала пытаются заинтересовать посетителей новостями брендов, а объединяющей интернет-пользователей идеей призвана стать любовь к торговой марке. Но не срабатывает.

«Я планировал создать сообщество и год разбирался в этом бизнесе. Однако столкнулся с тем, что люди не любят объединяться под эгидой конкретного бренда», — говорил в интервью сФ совладелец одежного ритейлера Sela Аркадий Пекаревский.

Объединить людей в соцсеть помогает лишь ярко выраженный общий интерес аудитории. Позитивные примеры уже есть: небольшая компания «Я все могу», продающая развивающие фильмы и игрушки, в прошлом году совсем отказалась от рекламы. Вместо этого она создала соцсеть, посвященную воспитанию детей с помощью развивающих игр. Постоянных пользователей чуть более 500, но они проводят на сайте свыше 40 минут. Продажи выросли в этом году на 20%. Да и крупнейшая в России корпоративная социальная сеть Axe (с 2007 года собрала 175 тыс. зарегистрированных пользователей) построена как сайт знакомств с анкетами реальных людей и опциями вроде игр и конкурсов. Объединяет в этой сети людей вовсе не любовь к дезодоранту, а интерес к противоположному полу. **сФ**

текст ТАТЬЯНА КОМАРОВА



Новый остров в Черном море оказался никому не нужен

ПЕРЕДОМ

АДМИНИСТРАТИВНЫЙ РЕСУРС СЫГРАЛ С ДЕВЕЛОПЕРОМ «М-ИНДУСТРИЯ» ЗЛУЮ ШУТКУ. КОМПАНИЯ ПОПЫТАЛАСЬ РЕАЛИЗОВАТЬ ГРАНДИОЗНЫЙ ПРОЕКТ, А В ИТОГЕ ПОГРЯЗЛА В ДОЛГАХ.

НЕОБИТАЕМЫЙ ОСТРОВ

С начала года к компании «М-индустрия» предъявлены более 70 исков о взыскании средств. Судя по последней отчетности, общие долги девелопера составляют более 7,7 млрд руб. Оборот в 2007 году — 1,7 млрд руб.

Два года назад ситуация выглядела куда радужнее. На Кубанском экономическом форуме 2007 года «М-индустрия» предложила построить в Черном море рядом с Сочи насыпной остров площадью 330 га. К 2014 году компания предполагала возвести на нем элитное жилье, отели и коммерческую недвижимость. Инвестиции в строительство должны были составить 155 млрд руб. В роли инвестора согласилась выступить компания Allied Business Consultant из ОАЭ. «М-индустрия», выполняя функции подрядчика, могла претендовать на 30% недвижимости острова.

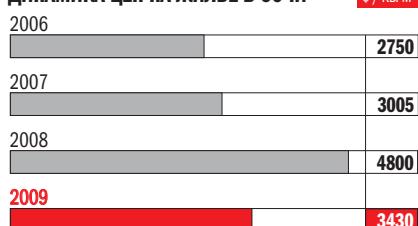
Основные собственники «М-индустрии» — генеральный директор Магеррам Бехбудов и его жена (в сумме им принадлежат 87% акций). Как небольшая семейная компания получила возможность реализовать такой масштабный проект? «У владельца „М-индустрии“ хорошие связи в администрации Сочи», — уверяет инвестбанкир, близкий к компании. Поэтому еще в 2006 году «М-индустрия» сумела арендовать в Сочи участки под застройку, а проект острова получил одобрение местных властей. Также

проект поддержал тогдашний глава МЭРТ Герман Греф, курировавший программу «Развитие Сочи как горноклиматического курорта». Деятельность «М-индустрии», занимавшейся жилищным строительством в Санкт-Петербурге, главе Сбербанка была хорошо известна — с 1991-го по 1998 год он работал в комитете по управлению городским имуществом Санкт-Петербурга.

Однако знакомства на высшем уровне Бехбудову не помогли. Предполагалось, что в конце 2008 года строительство острова уже начнется. Но к середине 2009-го компания только подготовила проектную документацию. Проект не вошел в новый генеральный план развития Сочи. Да и с инвесторами не все ладно. Пока Allied Business Consultant не отказывалась от участия в проекте, но средства предоставить не торопится. «Этот проект крайне рискованно выводить на рынок», — уверен президент АН «Бекар» Александр Шарапов. Стоимость элитной недвижимости в Сочи с докризисных времен упала в два раза, а бизнес-план предполагал рост цен от докризисных показателей.

Между тем «М-индустрия» уже успела вложить 1,2 млрд руб. в геологические изыскания и разработку документации. А проекты, которые могли бы принести прибыль в ближайшее время (жилые дома в Санкт-Петербурге), заморожены. **сф**

ДИНАМИКА ЦЕН НА ЖИЛЬЕ В СОЧИ*



*по состоянию на июль соответствующего года
Источник: ИА DailyStroy

30,9.

%

НА СТОЛЬКО, до \$32,2 млрд, сократились, по данным Росстата, иностранные инвестиции в экономику России за первое полугодие 2009 года по сравнению с аналогичным периодом 2008-го. Похоже, иностранцы не слишком верят в перспективы российской экономики.

3 раза

увеличился объем исковых требований банков к компаниям-должникам с марта 2009 года. Именно тогда Дмитрий Медведев потребовал от банкиров прекратить «корпоративный эгоизм». В пятерке лидеров два госбанка – ВТБ и Сбербанк, а самый «эгоистичный» – Альфа-банк.

80 млрд руб.

составила сумма контракта по закупке Министерством обороны РФ продукции авиастроительного концерна «Сухой». Речь идет о приобретении 48 самолетов Су-35С, 12 Су-27СМ и 4 Су-30. На мировом рынке спрос на российские самолеты упал, так что военным приходится выручать авиастроителей.

25,%

мощности потеряла российская энергосистема из-за аварии на Саяно-Шушенской ГЭС. Крупнейший поставщик энергии в Сибири сможет возобновить работу не ранее чем через пять месяцев. Обернется энергетическая катастрофа, скорее всего, ростом цен на электричество на 5–7%.

803 тыс.

иностранных получили с начала года официальное разрешение на работу в России. Это на 13% меньше, чем в прошлом году. Набирающий силу финансовый кризис делает Россию непривлекательным местом для работы даже для гастарбайтеров, хотя они и привыкли довольствоваться малым.

40.%

на столько уменьшились налоговые сборы федерального бюджета за семь месяцев 2009 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого, с 2,7 трлн до 1,65 трлн руб. Улучшения ситуации не ждут, поскольку в конце июля Минфин снизил показатель ожидаемых доходов бюджета еще на 2,3%. сф

«Вот уже 11 месяцев наша команда борется с разбушевавшейся стихией экономического кризиса. Нам удалось пройти сквозь шторм, спасая корабль Mirax Group. Но оказалось, что до берега еще далеко»



Сергей Полонский,
председатель совета
директоров Mirax Group

В самом конце августа Арбитражный суд Москвы наложил арест на счета и имущество дочерних компаний Mirax Group по заявлению Альфа-банка, которому девелопер задолжал \$241 млн. Корабль Mirax Group, похоже, дал течь.

«Коммерческие структуры навязывают малому и среднему бизнесу множество платных услуг от лица государства. А у нас бизнес не настолько богат, чтобы платить за каждый чих государства»



Дмитрий Медведев,
президент России

Президент в очередной раз пообещал сократить стоимость лицензий и разрешительных документов для создания бизнеса. Видимо, за год, прошедший с его же обещания «не кошмарить бизнес», ситуация в этой сфере никак не изменилась.

«К преобразованиям мы готовы, хотя я думаю, что они и не произойдут. Для меня малозначима наша организационно-правовая форма. Хоть горшком назови, это значения не имеет»

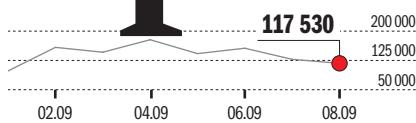


Анатолий Чубайс,
глава «Роснано»

Генпрокуратура начала масштабную проверку эффективности работы госкорпораций. По ее итогам правительство должно решить, что делать с этими компаниями. Руководство самих госкорпораций, похоже, в своей судьбе уверено и никаких изменений не боится. Слишком много сил уже потрачено на их создание.

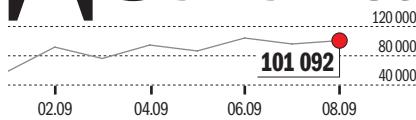
МОНИТОРИНГ

кризис



В странах Евросоюза заметны первые признаки оживления экономики, но в России позитивных тенденций пока не наблюдается

доллар



За месяц доллар подорожал почти на 1,5 руб.

украина



Скандалная переписка Дмитрия Медведева и Виктора Ющенко получила широкий резонанс

самолет



Самое масштабное авиасобытие года МАКС омрачилось катастрофой, в которой погиб известный летчик Игорь Ткаченко

грузия



Годовщина конфликта в Южной Осетии привела к очередному витку информационной войны России и Грузии

*Рейтинг самых часто упоминаемых в СМИ информационно значимых слов составлен **СФ** на основе данных за период с 20.07.2009 по 20.08.2009, предоставленных информационно-аналитической системой «Медиалогия». При расчетах «Медиалогия» использовала базу СМИ из более чем 3800 источников: ТВ, радио, газеты, журналы, информагентства, интернет-СМИ и блоги. [СФ](#)

«Все в напряжении гадают: будет ли осенью пресловутая „вторая волна“? А лучше просто вспомнить о своих мечтах»



Стюарт Лусон,
председатель правления
«HSBC Россия»

Никто не знает, чем закончится кризис и какие формы он примет. Многим из нас ситуация неведения причиняет большой дискомфорт. Мы и раньше пытались поглотить максимум информации, чтобы заглянуть в будущее или побороться с энтропией настоящего. А сегодня, кажется, любая домохозяйка хочет знать о котировках акций, курсах валют, динамике индексов. Как будто ее знание будет иметь решающее значение для судьбы семьи.

Неведение, когда-то неспроста называвшееся «спасительным», теперь чуть ли не порок и предмет для насмешек. Но неведение часто оказывается лучшим способом сохранить внутренний покой и тонус устремлений.

Моя старшая сестра несколько десятков лет проработала врачом в лондонской клинике. Недавно она сказала себе: хватит, надо что-то поменять в жизни. И уехала в Индонезию. Там она стала «мобильным врачом» на лодке, плавая между разными островами. Несколько месяцев мы не были на связи. Она позвонила мне прошлой осенью, в самый разгар банковской нервотрепки. В разговоре я спросил ее, что она думает об экономической депрессии, как поменялись ее планы. Сестра вопросительно повторила: «Депрессия? Кризис? О чём ты?» В Индонезии она сознательно не читала газет. Я подумал, что в этом незнании есть своя правда. Правда вечности голубого неба и зеленого моря, о котором она мне рассказывала. Главное — сестра чувствовала себя ничуть не хуже, а, напротив, лучше тех, кто жадно впитывал последние новости рынков. Философия «будь что будет» работает на ваши нервные клетки.

В моей семье вообще чтут терапевтическую функцию неведения. Возможно, это от отца, который, как и сестра, был врачом. Отец работал до 80 лет, имея две практики — в Лондоне и пригороде. Средства, достававшиеся тяжелым трудом, он отчасти вложил и в мое оксфордское образование. Когда я выучился и начал работать, он решил, что я созрел для важного события.

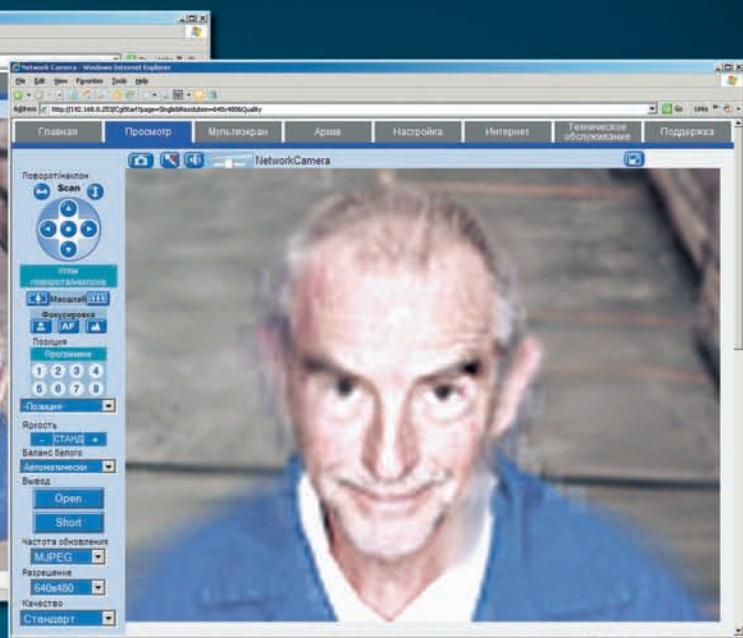
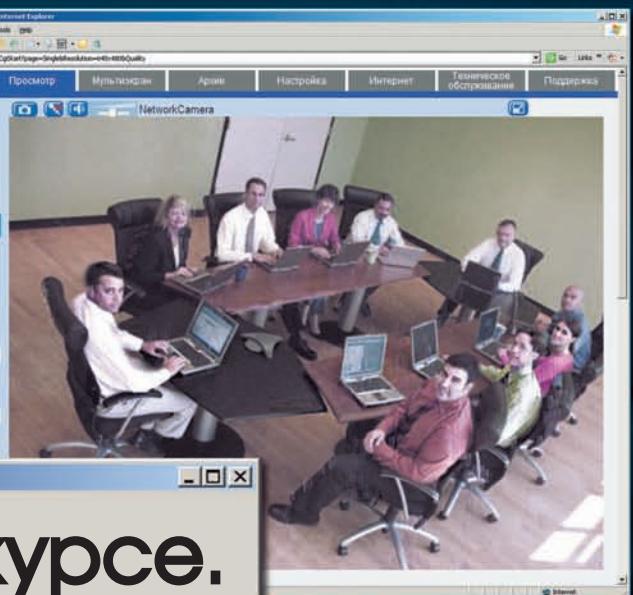
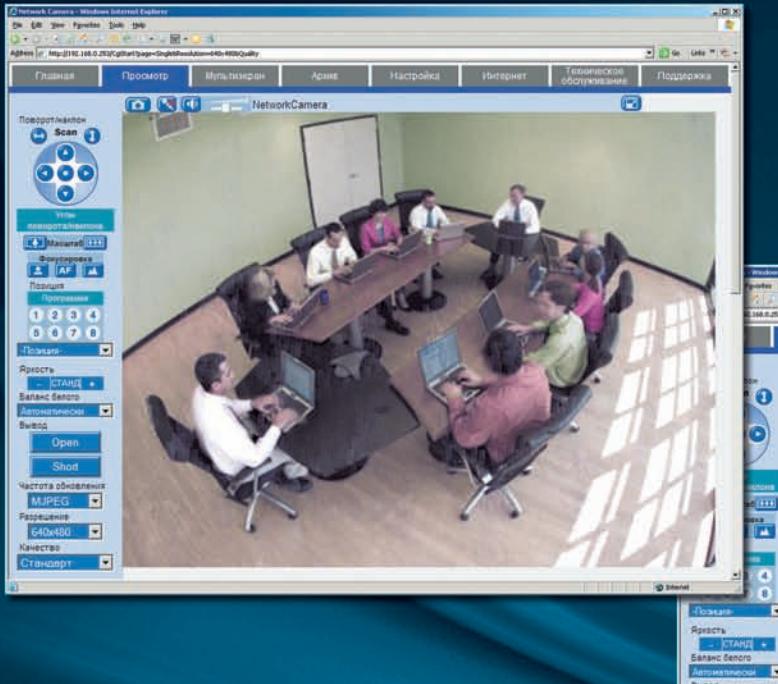
Однажды он привел меня в банк. В отделении все встали при виде этого невысокого хрупкого джентльмена с сигарой — он ходил туда более 50 лет, его все знали. Мы прошли к банковским ячейкам. Он торжествен-

но передал мне ключ от одной из них. В ячейке лежала шкатулка с деньгами, которые он откладывал для меня годами, копил, отказывая себе в развлечениях или вещах, работая сверхурочно, мотаясь в пригород. Когда я увидел купюры, у меня защемило сердце. Две трети из них были старого образца и поменять их было нельзя: сроки обмена давно истекли. Получается, труд моего отца во многом не стоил и гроша. Я посмотрел на его гордое лицо и понял, что не смогу нанести ему этот удар. Я так и не сказал ему о пустых бумажках. Просто потому, что так должен был поступить любой сын. Деньги все равно уже было не вернуть, но осталось то, что они поддерживали, и то, что намного дороже,— отцовские гордость и надежда.

Неведение выручает нас, когда мы не можем повлиять на сценарий происходящего. Многие ли из нас действительно поменяют планы на жизнь, узнав, что кризис продлится не год, а, к примеру, три? Кто-то сменит профессию? Страну? Решится пока не обзаводиться семьей, будучи влюбленным в чудесную девушку? Вряд ли. Так к чему зарываться в ворох информации, когда нужно просто жить, двигаясь к своим целям и мечтам.

Panasonic

ideas for life



Реклама

ТЕПЕРЬ ВЫ ВСЕГДА МОЖЕТЕ ОСТАВАТЬСЯ ПОЛНОПРАВНЫМ УЧАСТНИКОМ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССА И БЫТЬ В КУРСЕ ВАЖНЫХ СОБЫТИЙ

Просто установите IP-камеру Panasonic. Легкая в установке и настройке IP-камера
позволит просматривать и сохранять изображения, дистанционно управлять камерой –
поворачивать, наклонять, увеличивать и даже передавать голосовые сообщения.

Встроенный IP-адрес обеспечит просмотр изображений с камеры через
Internet в любое время, с любого компьютера или даже сотового телефона.





ИНТЕРНЕТ ДОЛГОЕ ВРЕМЯ БЫЛ МЕСТОМ, ГДЕ ЖИЛИ НЕСБЫВШИЕСЯ МЕЧТЫ – О СВЕРХПРИБЫЛЬНОМ БИЗНЕСЕ, СВЕРХБЫСТРОЙ КАРЬЕРЕ, СВЕРХДОХОДНЫХ ИНВЕСТИЦИЯХ. ИТОГИ ТРЕТЬЕЙ ПЯТИЛЕТКИ ПОКАЗЫВАЮТ, ЧТО МЕЧТЫ ИЗ РАЗРЯДА НЕСБЫВШИХСЯ ВСЕ БОЛЬШЕ ПРЕВРАЩАЮТСЯ В НЕСБЫТОЧНЫЕ.

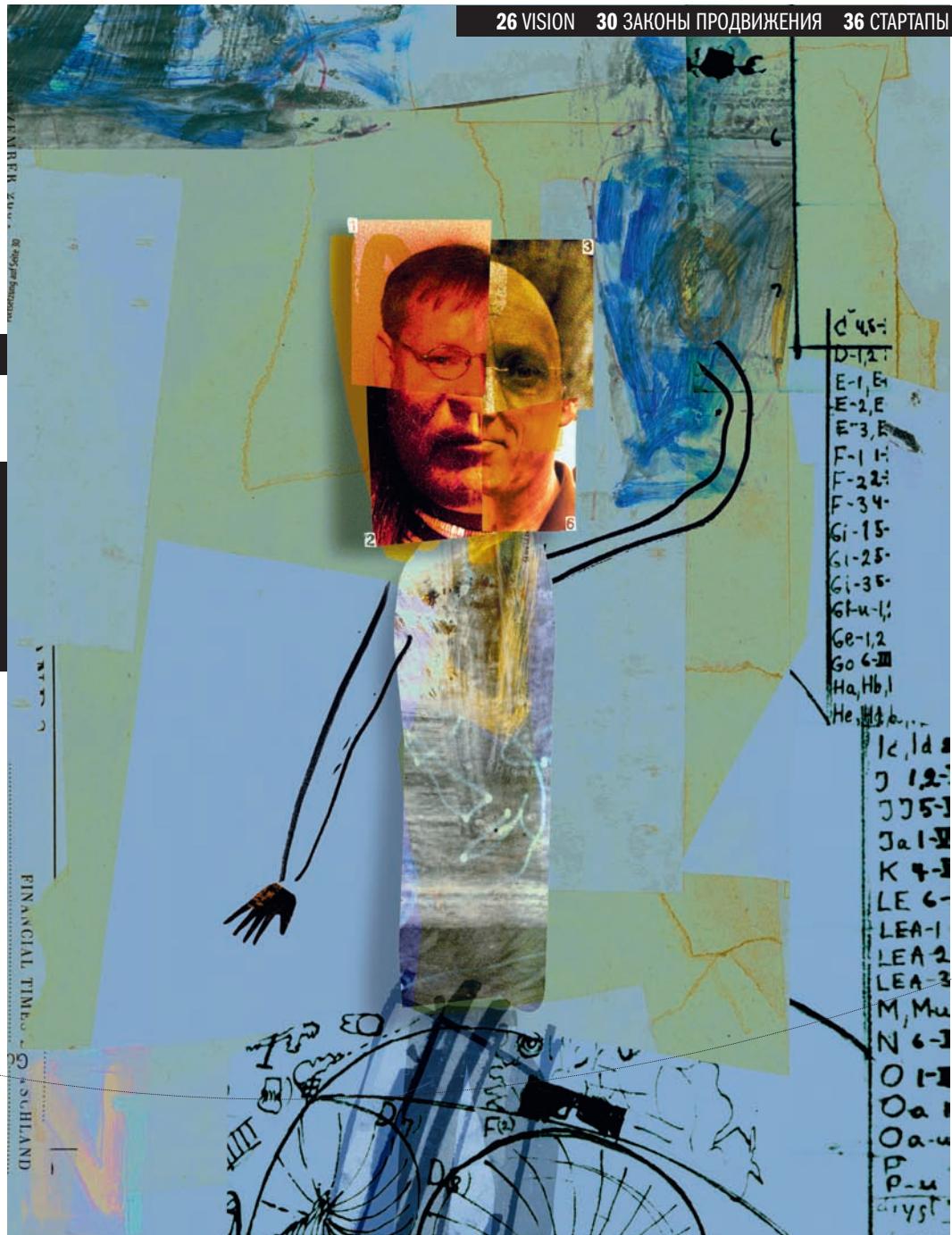
Холодный куш

текст ИВАН МАРЧУК

Cовладелец поисковика Nigma.ru Виктор Лавренко называет интернет информационной нефтью. «Раньше, чтобы встретиться с друзьями, увидеть что-то на другом конце света, нужно было перегнать нефть, заправить машину или самолет и отправиться в путешествие,— философствует он.— Теперь, чтобы сделать то же самое, достаточно включить компьютер».

Более того, глава Nigma.ru надеется на этой «нефти» заработать. «Финансовый кризис на самом деле никакой не кризис, а просто этап, когда старая экономика гибнет и появляется экономика новая, основанная на интернете,— верит Лавренко.— Поэтому секрет успешной фирмы будущего — быстро пробурить информационную „скважину“, чтобы выкачивать оттуда качественную информационную „нефть“». Религия, бытовавшая еще до кризиса доткомов, неистребима.

Свой сайт — «интеллектуальный поисковик» Nigma — он считает удачной скважиной: эта молодая поисковая система, появившись в 2005 году, сейчас занимает седьмое место из 35 порталов, которые Liveinternet считает поисковыми (включая новостные порталы с функцией поиска).

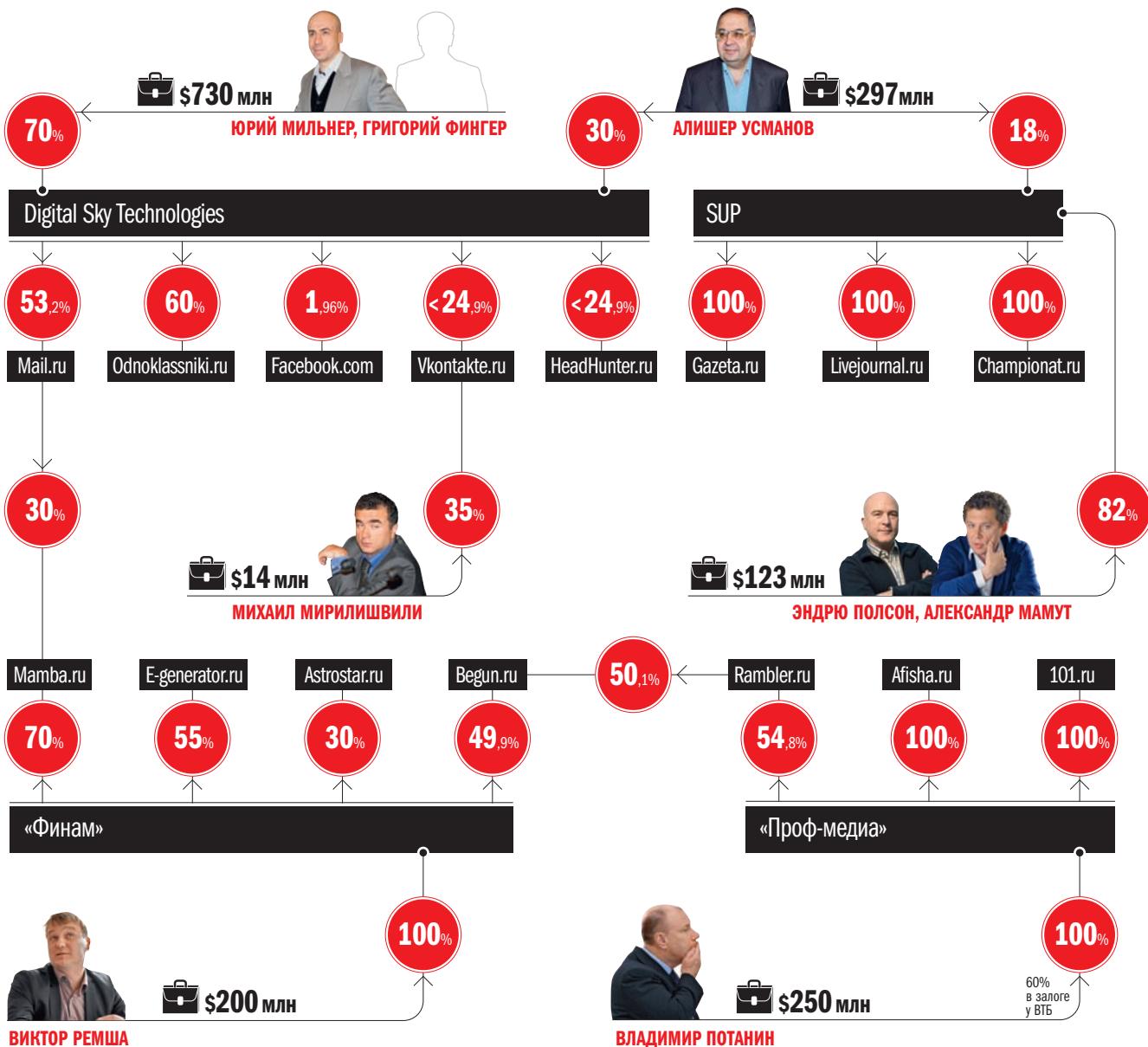


«Шагать прежними темпами у крупных холдингов уже не получится. А новым проектам нужно понимать, что много денег им никто не даст»



Константин Рыков,
руководитель интернет-корпорации Newmedia Stars

КТО ВЛАДЕЕТ РУНЕТОМ



«Конечно, не все онлайн-проекты удачны. Но это объясняется просто: в интернете, как и при добыче полезных ископаемых, далеко не всякое „бурение“ дает поток денег. Нужно уметь найти богатое месторождение», — говорит Лавренко.

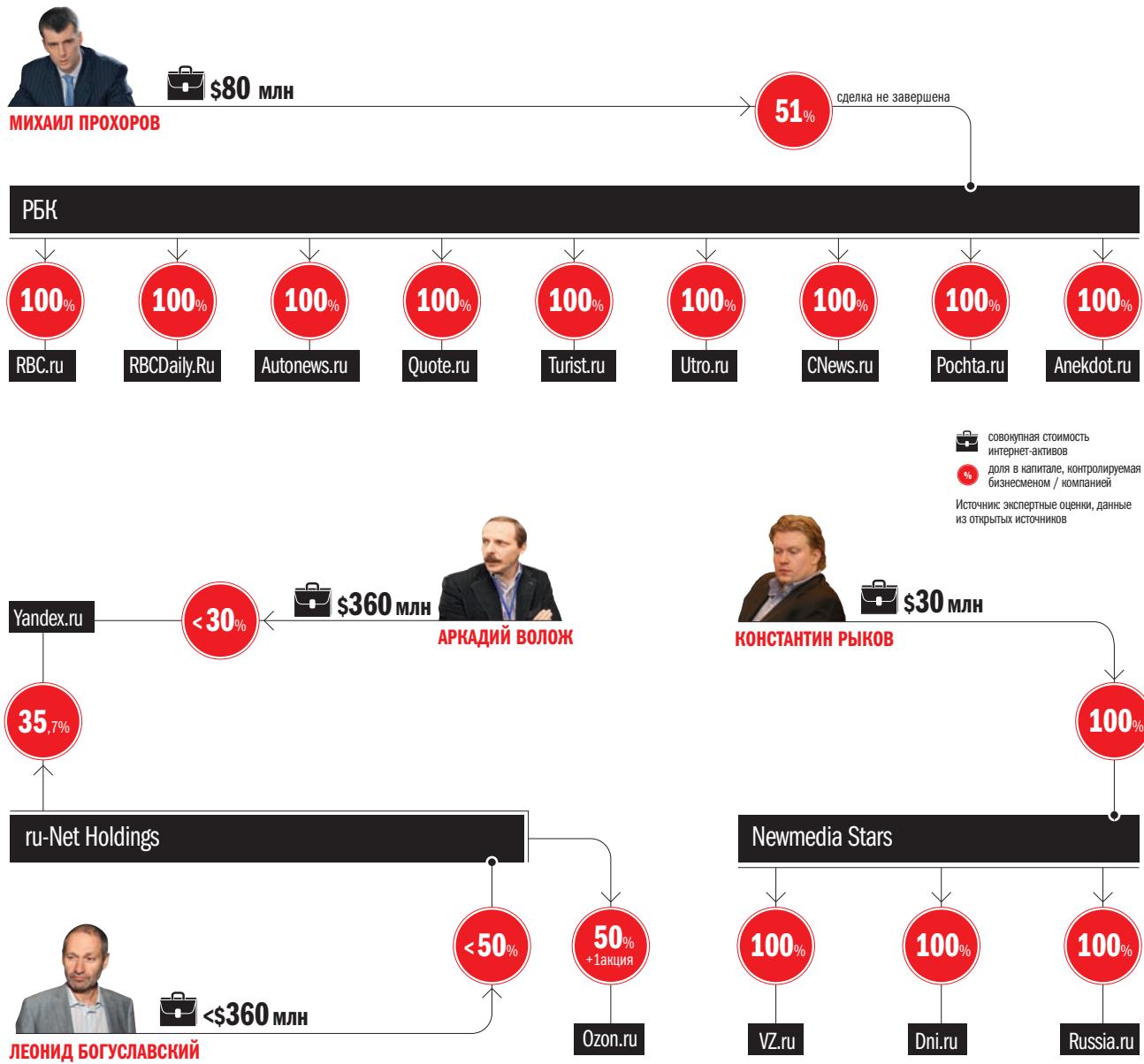
Однако целая экономика вряд ли может покойиться на нескольких удачных скважинах. Пока же в России такие виртуальные фонтаны наперечет, и, судя по данным «геологической» разведки, взяться новым в ближайшее время будет неоткуда.

ОТДАЛЕННЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Рунет возник 15 лет назад: в апреле 1994 года международный информационный центр InterNIC зарегистрировал доменную зону .ru. А вот первые деньги в Сеть

пришли спустя два года: в июне 1996-го на сайте «Совинформбюро» была размещена первая баннерная реклама. История не сохранила имени заказчика, но цена размещения известна — \$200 за месяц нахождения баннера на сайте. С того момента ситуация в Сети существенно изменилась: из программистской тусовки она стала доступным местом общения всех слоев населения. Активный приток пользователей в интернет изменил отношение к Сети и со стороны бизнеса. На нее стали смотреть как на инновационный бизнес с неограниченными перспективами роста.

Российская Сеть растет в двух плоскостях одновременно: в деньгах и в количестве пользователей. В 2006 году фонд «Общественное мнение» (ФОМ) заявил, что к 2015-му Россия догонит европейские страны по коли-



честву интернет-пользователей. В ФОМ считают, что к этому сроку Сетью должны будут пользоваться 75–80% взрослых россиян (по данным компании «RUметрика», на июнь этого года интернетом пользуются 44% взрослого населения России).

Рунет в последние годы действительно был похож на «черную дыру», «всасывая» ежегодно по 30% новых пользователей. Но в последнее время скепсиса по поводу продолжения этого роста становится все больше. «Прирост в 2009 году на стандартные для прошлых лет 30% мне кажется нереальным, более правдоподобно выглядят цифры 15–20%», — говорит аналитик ComNews Research Артем Акчурин.

Радужные прогнозы середины 2000-х не выдержали столкновения с суровой российской действительностью.

ностью — «дорогами». «Количество и качество каналов связи у нас существенно отстают от западных стандартов. Я бы сказал, что по технологиям передачи информации даже Москва где-то лет на пять медленнее Европы, а все остальные регионы России отстают от столицы еще на столько же», — говорит управляющий директор ЗАО «Акадо-столица» Денис Лобанов.

Интернет в России уже пришел во все крупные города. По данным ведущих российских провайдеров, в городах с населением от 1 млн человек только 20% подключений обеспечивают те, кто никогда не пользовался Сетью. Остальные 80% — люди, решившие сменить провайдера в поисках более дешевых тарифов и надежной связи. С каждым годом число перебежчиков растет — рынок явно насыщается.

Но в мелкие города провайдеры не спешат. «В регионах интернет пока развлечение, от которого легко можно отказаться при сокращении доходов», — говорит Лобанов. К тому же география России диктует свои правила игры. Ни одна частная компания не станет тянуть на тысячи километров кабель, чтобы обеспечить высокоскоростной интернет в Сибири, в каком-нибудь районном центре с населением 100 тыс. человек. «Такими проектами может заниматься только государство, у которого сейчас есть заботы и поважнее», — считает Лобанов.

Обостряющуюся конкуренцию на российском рынке уже почувствовали ведущие российские сайты. Согласно отчету «Яндекса», число блогов в Рунете в прошлом году увеличилось лишь на 23%, в то время как за 2007-й ряды блогеров выросли на 74%. Соответственно, замедлился рост пользователей ведущих сайтов с блогами (Livejournal.com, Liveinternet.ru и др.).

Весной этого года впервые было зафиксировано падение популярности социальных сетей. По данным исследовательской компании TNS Web Index, посещаемость «Одноклассников» и «В контакте» в мае в Москве упала на 12% и 10% соответственно по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Впрочем, у ведущих российских сайтов всегда есть запасная площадка для роста — страны ближнего зарубежья. Проект «В контакте» создал белорусскую и английскую версии сайта, а «Одноклассники» — украинскую и казахскую. Одновременно «Яндекс» заявил о разви-

тии на Украине, в Белоруссии и Казахстане. А вот небольшие проекты, которые вольготно чувствовали себя на быстрорастущем рынке, скоро окажутся на голодном пайке.

БРЕМЯ ДЕНЕГ

Взрывной рост пользователей Рунета еще не начался, а вот время огромных инвестиций в эту сферу уже закончилось. В самом конце июля ОНЭКСИМ Михаила Прохорова практически договорился о покупке 51% акций РБК. Сумма сделки должна составить \$80 млн. В 2008 году владельцы крупнейшего в России информационного портала, узнав о сумме сделки скорее всего сочли бы ее неудачной штукой. В январе 2008-го капитализация компании на РТС была \$1,5 млрд. Но в этом июле ее цена на бирже составила \$145 млн.

Если сравнить покупку РБК с более ранними сделками, то ситуация в отрасли начинает выглядеть печально. Например, «Финам» в 2005 году приобрел сайт знакомств Mamba, оценив его в \$22 млн. Выручка ресурса тогда оценивалась в \$5,7 млн. Получалось, что показатель P/S (цена к выручке) составлял 3,9. Этот же показатель в сделке с РБК — всего 0,6.

Времена, когда любой более или менее интересный проект мог без проблем привлечь деньги, ушли безвозвратно. Более того, за годы интернет-бума инвесторы раскупили все самые интересные и перспективные проекты. В 2006-м холдинг Владимира Потанина «Проф-медиа» объявил о приобретении контрольного

РОСТ АУДИТОРИИ ИНТЕРНЕТА В РОССИИ

06.03.2001

«Я считаю, что интернет — очень перспективная форма общения, форма коммуникации, меня это очень интересует, должен сказать откровенно: к сожалению, мало ею пользуюсь»



Президент РФ Владимир Путин,
онлайн-пресс-конференция

18.04.2002

\$13,28 млн

собрал РБК в ходе проведения IPO
на российских фондовых биржах

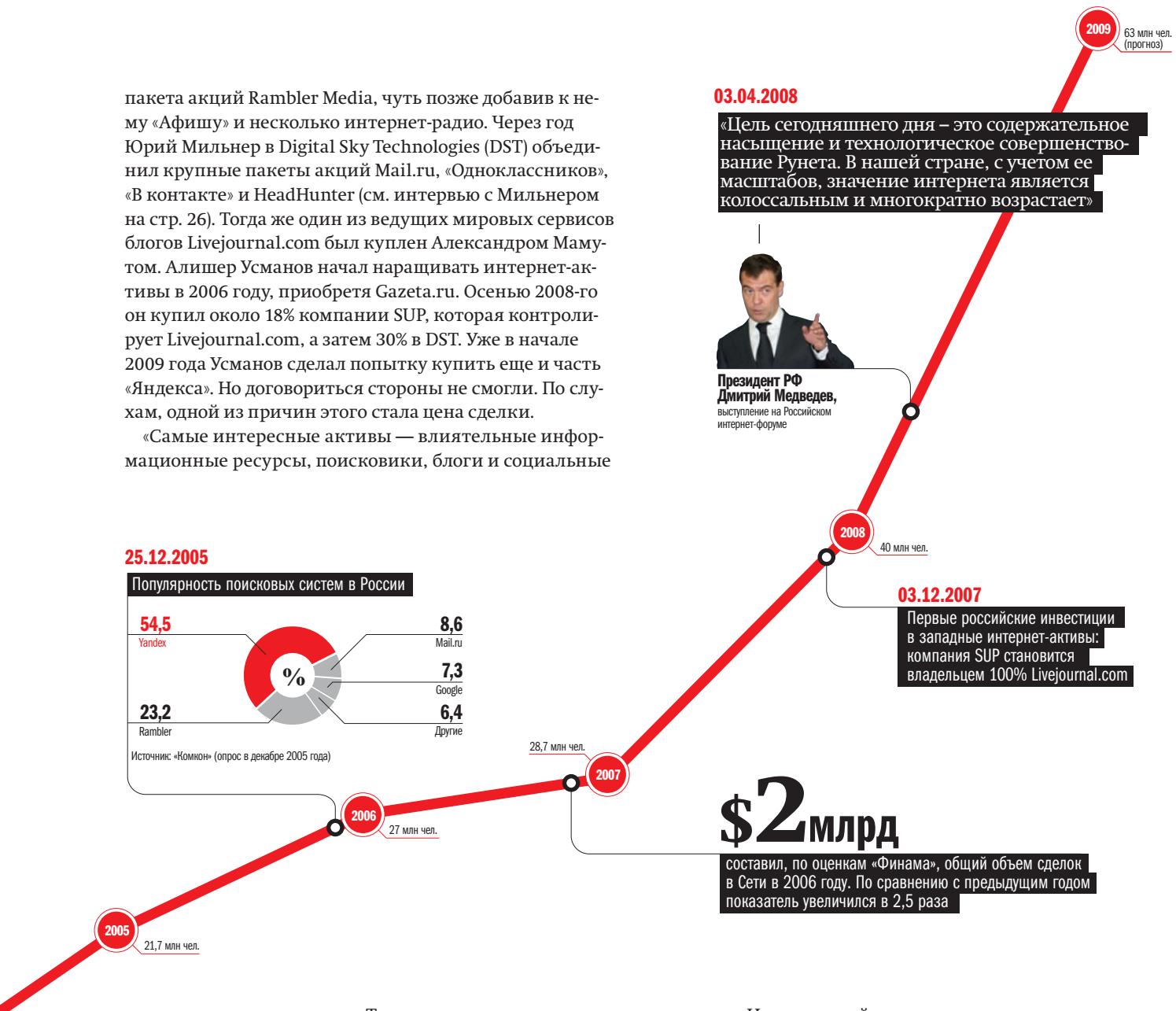
14 млн чел.
2004

2002
6,1 млн чел.

2003
9,6 млн чел.

2000
3,1 млн чел.

2001
4,3 млн чел.



сети — нашли инвесторов. Тем же, кто ищет деньги под новые проекты, придется несладко», — говорит Татьяна Менькова, аналитик ИК «Финам». По ее оценкам, общие инвестиции в Рунет-стартапы сократятся в этом году более чем на 40%. При том что в 2008-м они оценивались в размере \$150–200 млн.

Впрочем, для новичков Рунета меняется многое. «Ранее все с удовольствием вкладывали деньги в проекты, которые хорошо перекупались следующими инвесторами, например социальные сети, — говорит Сергей Рыжиков, генеральный директор „1С-Битрикс“, занимающейся разработкой систем управления веб-сайтами. — Но на сегодняшний момент перекупка крайне затруднена, поэтому инвестиции идут в проекты, которые имеют модель монетизации и хорошо

окупаются». Интернет-сайтам приходится учиться зарабатывать самим, без надежды на деньги крупных инвесторов.

ПЕРВЫЙ ЗАРАБОТОК

Еще в начале года глава рекламного агентства IMHO VI Арсен Ревазов говорил, что ждет массового увеличения рекламных бюджетов в Сети. Рост интернет-рекламы прогнозировали на уровне 10–20%, и это при падении остальных рекламных площадок вроде печатных СМИ или телевидения. Такой кудринский миф о «тихой гавани» в уменьшенном масштабе. Но чуда не случилось. Сейчас Ревазов считает, что в лучшем случае интернет сохранит показатели 2008 года, оценивавшиеся примерно в \$590 млн.



Массовый переход рекламодателей в Сеть не состоялся по разным причинам. «К сожалению, в России рынок интернет-рекламы находится на раннем этапе развития. Такая реклама эффективна не во всех регионах нашего присутствия,— объясняет Лилия Ганагина, бренд-менеджер строительного концерна ЮИТ в России.— Во многих городах, например в Ростове-на-Дону, покупатели предпочитают выбирать квартиры с помощью печатных СМИ».

В условиях тотального дефицита средств изменился и подход к размещению рекламы. «Мы все больше ориентируемся на так называемые лиды (от англ. leads, результативность рекламы — количество пользователей, совершивших нужные рекламодателю действия. — **сф**). Нам важно, чтобы человек не просто увидел наш баннер, а отреагировал на него,— соглашается Николай Белоусов, координатор интернет-продвижения «Panasonic Россия».

Такая ситуация приводит к тому, что реклама в Сети сосредотачивается вокруг определенных типов сайтов. Поисковики, по данным ассоциации «Интернет и бизнес», контролируют до 65% рекламного рынка Сети, и это неудивительно. Реклама на поисковиках, особенно привязанная к теме поискового запроса пользователя, пока самая эффективная: «кликаемость» объявлений по результатам запросов у крупнейших поисковиков колеблется от 9,6% до 16%.

Социальные сети на этом фоне имеют довольно бледный вид: им достается лишь шестая часть рекламного пирога. Согласно результатам исследования, проведенного компанией LinkShare в начале этого года, только 4% посетителей социальных сетей хоть раз кликали на рекламу. На онлайн-СМИ и сервисы блогов совокупно вообще приходится не более 12% рынка. При этом рекламодатели редко бывают заинтересованы в сотрудничестве с небольшими проектами и стартапами — новичкам остается уповать хоть на какой-то интерес

рекламодателей при посещаемости не менее 10–15 тыс. человек в день. Исключение могут составлять только новые интересные узкоспециализированные проекты. Остальным придется рассчитывать на прямую продажу товаров или услуг.

КАРМАННЫЕ ДЕНЬГИ

Сейчас, по данным ассоциации «Интернет и бизнес», реклама приносит 44% всех денег, получаемых онлайн-компаниями, еще 15% дают платные сервисы. Торговля услугами и товарами приносит не более 13%. Остальное приходится на компании, занимающиеся разработкой и поддержкой работы сайтов, — эдакая услуга i2i (интернет для интернета). Впрочем, в ближайшее время эти пропорции могут измениться.

Сервисы с закрытой подпиской, пожалуй, единственный по-настоящему честный способ выяснить, насколько востребована услуга. Но особого восторга пользователей она до сих пор не вызывала. Лишь 5–10% аудитории Сети, по признаниям интернет-бизнесменов, готовы платить за сервисы.

«Мы рассчитываем, что на первом этапе развития проекта платными услугами и сервисами будут пользоваться около 5% пользователей,— говорит Александр Кульков, генеральный директор сайта Firmbook, посвященного корпоративным мероприятиям.— Средний месячный платеж составит около 300 руб. Наверное, это максимум для Рунета».

Схожая ситуация и в онлайн-играх. «По разным данным, геймер тратит от 500 до 1000 руб. в месяц на приобретение дополнительных возможностей в играх»,— говорит совладелец соцсети для геймеров Gamer.ru Армен Гулинян.

А вот интернет-торговля в кризис, утверждают эксперты, будет процветать. Первые «сводки с фронта» эту тенденцию подтверждают: в IV квартале 2008 года Ozon.ru отправил клиентам более 250 тыс. заказов — на 25% больше, чем за тот же период 2007-го. А продажи интернет-магазина «Эльдорадо» в первом полугодии 2009-го выросли на 40% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года — до 775 млн руб.

«Это логично,— говорит Антон Носик, возглавляющий сайт BFM.ru.— Всем нужны понятные источники прибыли, а не популярность и посещаемость. Это дают интернет-магазины, онлайн-казино, сайты по продаже программ и музыки, мобильный интернет. Именно в этой сфере в ближайшее время будут появляться новые интересные проекты. России пора обзавестись собственными eBay и Amazon — универсальными торговыми онлайн-площадками».

Похоже, что информационная «нефть» продолжит приносить прибыль, но вот сами месторождения теперь придется искать в ином месте. **сф**



© 2009 Avaya Inc. Все права защищены.

Множество устройств?

Да.

Множество номеров?

Нет.

Теперь Ваши заказчики смогут использовать один номер для связи с Вами.

Унифицированная система коммуникаций Avaya Unified Communications позволяет использовать один номер для связи по мобильному, стационарному телефону и КПК. Вы не пропустите ни один звонок.

avaya.ru/productivity

AVAYA
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

ЮРИЙ МИЛЬНЕР, КРУПНЕЙШИЙ ИНВЕСТОР В РОССИЙСКОМ ИНТЕРНЕТЕ, РАССКАЗАЛ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ», ПОЧЕМУ ОН СОСТОИТ В ЧЕТЫРЕХ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ И КАК БУДЕТ БОРТЬСЯ ЗА ТО, ЧТОБЫ КОРРЕСПОНДЕНТЫ СФ ОСТАВАЛИСЬ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ ЕГО ПРОЕКТОВ.

«В Сети царит феодальная раздробленность и анархия»

Компания Digital Sky Technologies переехала в башню «Москва-Сити» почти год назад — Юрий Мильнер одним из первых арендовал там офис.

Ему здесь нравится. Свободная парковка, нет утренних очередей у лифтов, да и вид из окон на 57-м этаже открывается стратегический. Даже с застывшими спра-ва и слева высотками, которые владельцу Mirax Group Сергею Полонскому уже, ви-димо, никогда не довести до ума, Мильнер готов мириться: «Когда тут все построят, проехать сюда на автомобиле будет уже практически невозможно», — говорит он. Такой вот парадокс: что Мильнеру хорошо, то Полонскому — очередной слезный пост в ЖЖ.

У компании, управляющей инвестициями в виртуальный бизнес, даже в кризис дела идут лучше, чем у ее арендодателя из «реальной экономики». Настолько лучше, что Юрий Мильнер не побоялся инвестировать прибыль от своих проектов в новое приобретение: в мае 2009-го он купил за \$200 млн 1,96% американской социальной сети Facebook. СФ Юрий Мильнер дал первое в своей жизни крупное интервью.

текст ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Недавно президент РФ Дмитрий Медведев причислил крупнейшие российские порталы к национальному достоянию. Согласны?

ЮРИЙ МИЛЬНЕР: Безусловно. Ведь по большому счету интернет как крупный бизнес существует всего в нескольких странах: Россия, Китай, Южная Корея, Япония, США. Я сейчас говорю о странах, которые смогли создать проекты со значимым посеще-нием. У нас есть люди, способные писать программы на мировом уровне, люди с сильным предпринимательским духом, не собирающиеся выходить из бизнеса через несколько лет после старта. В то же время я знаю множество европейских проек-тов, чьи основатели продавали их на очень ранних стадиях. Не было амби-ций, нужных для того, чтобы построить компанию мирового уровня.

СФ: Допустим, в России есть сайты, способные конкурировать с американски-ми на равных. Но ведь ничего уникального-то мы не придумали.

ЮМ: Не совсем так. Да, до недавнего времени мы в основном копировали лучшие ми-ровые образцы. Но за последние год-два я наблюдаю интересные новаторские вещи. Например, попытка построить полностью замкнутую социальную сеть. Если веду-щие американские проекты, такие как MySpace, Facebook — это открытые системы (позволяют свободно индексировать контент, поощряют трафик из своей зоны в от-



крытый интернет посредством ссылок), то «В контакте» превращается в своеобразный интернет в интернете. Говорят, «В контакте» — аналог Facebook. В последние год-два это уже совсем не так.

СФ: В 1990-х вы управляли инвестициями в реальную экономику и к Сети не имели никакого отношения. Как родилась эта инвестиционная идея?

ЮМ: После кризиса 1998 года я обратил внимание на бурное развитие интернета в Америке. Мне показалось, что интернет окажет серьезное воздействие на многие стороны нашей жизни. Безусловно, в существовавших тогда порталах сложно было разглядеть такой серьезный потенциал. Но я подумал, что это вопрос времени. Примерно в 2000 году мы с партнером Григорием Фингером потихоньку начали инвестиции в Рунет.

СФ: Мы с приятелем в 2001 году тоже стали инвесторами — вложили целых \$100 в две американские интернет-компании. Через две недели NASDAQ рухнул, и это надолго отбило желание иметь дело и с инвестициями, и с интернетом.

ЮМ: Это не могло не разочаровать. Крах доткомов существенно изменил нашу жизнь в последующие несколько лет. Пришлось спасать наиболее жизнеспособные части тех проектов, в которые мы уже инвестировали — Mail.ru, Molotok.ru и другие. Привлекать дополнительные деньги в проекты было невозможно, а рекламный потенциал Рунета на тот момент не позволял им работать на самоокупаемости. В 2001 году мне пришлось возглавить Mail.ru, кто-то ведь должен был принимать непростые решения. Одним из них было 80-процентное сокращение штата. До 2004 года нам было очень не просто. Но волна кризиса смела пену. Те, кто все эти го-

ды продолжал бить в одну точку — Google, eBay, Yahoo, — дожили до осуществления своей мечты.

«У НАС ДВА ОСНОВНЫХ ОРУДИЯ ПРОИЗВОДСТВА — СЕРВЕРА И МОЗГИ»

СФ: Год назад ходили слухи об IPO «Яндекса» — тогда они могли выручить до \$1 млрд. Неужели Рунет может освоить такой гигантский бюджет?

ЮМ: Я не знаю подробностей; возможно, большая часть этих средств предполагалась для нынешних акционеров «Яндекса». Удивительно, что сегодня, даже несмотря на кризис, все крупные проекты Рунета прибыльны и не нуждаются в серьезных инвестициях.

СФ: Да, 46-процентная рентабельность по EBITDA у вашего Mail.ru за 2008 год впечатляет.

ЮМ: Это эффект экономии на масштабе. У нас два основных орудия производства — сервера и мозги. Если мозги дорожают, то сервера год от года дешевеют. Так что мировой тренд тут на нашей стороне. Деньги в Рунете сейчас нужны мелким проектам, но им не нужно много денег. Так что я бы не назвал Рунет инвестиционным сектором.

СФ: Есть ощущение, что все стоящее уже раскуплено.

ЮМ: Никогда не говори «никогда». Постоянно появляются небольшие проекты, которые могут стать большими. Те же «Одноклассники» или «В контакте», которые возникли из очень небольших «ядер» и стремительно выросли.

СФ: И все же последняя ваша сделка — инвестиции в американский Facebook.

ЮМ: Мы и в России ищем новые бизнес-модели, у которых есть потенциал.

ДОСЬЕ

Юрий Мильнер – совладелец и председатель совета директоров компании Digital Sky Technologies, инвестировавшей в интернет-проекты около \$1 млрд. В 1985 году окончил физический факультет МГУ по специальности «теоретическая физика». В 1992-м получил диплом МВА бизнес-школы Wharton. Позже работал во Всемирном банке, с 1996-го по 1998 год руководил инвестиционным подразделением группы МЕНАТЕП. С 1999 года инвестирует в российские интернет-компании. 47 лет. Женат, двое детей.



СФ: Раньше наверное было проще искать? Берешь американский интернет, смотришь, что выстрелило, реализуешь у нас. А сейчас мы идем по большей части нос в нос. Остались какие-нибудь опережающие индикаторы, по которым можно понять, куда имеет смысл вкладываться?

ЮМ: Проект, растущий без рекламной поддержки,— вот лучший опережающий индикатор. Это значит, такой проект нужен людям. Вообще мы с вами являемся свидетелями революции и в этой области: если раньше для старта проекта был нужен отдельный сайт, то теперь можно, используя простые программистские инструменты, сделать довольно сложное приложение, и оно станет сразу же доступно для всей аудитории соцсети. Это настоящая инвестиционная революция.

За последние два года в Facebook, например, появилось более 300 тыс. таких пользовательских приложений, и количество людей, вовлеченных в процесс создания этих приложений, растет. Мы все чаще рекомендуем молодым ребятам, которые приходят к нам за инвестициями, испытать свою идею, создав приложение в соцсети. В Америке возникла целая индустрия инвестирования в успешные приложения Facebook, включая сам Facebook, учредивший фонд для инвестиций в приложения.

СФ: На каких стадиях вы берете проекты?

ЮМ: Начиная со стадии венчурного инвестирования и до самых поздних этапов.

СФ: Есть в мире инвестор, финансовое поведение которого лично вам близко?

ЮМ: В технологическом секторе очень длинный цикл — десять лет и более. Поэтому нам близки инвесторы с долгим инвестиционным циклом, например Уоррен Баффет. Он может «сидеть» в компании 5, 10, 15 лет. Только он вкладывается в широкий спектр отраслей, а мы — исключительно в интернет.

«У ЛЮДЕЙ ВОЗНИК СПРОС НА ВОСПРОИЗВЕДЕНИЕ В СЕТИ СЕБЯ НАСТОЯЩЕГО»

СФ: Пользуясь служебным положением, не могу не пожаловаться на ваше, пожалуй, главное детище — Mail.ru. Основную часть выручки портал делает на рекламе?

ЮМ: Пока да.

СФ: Я довольно долго был его лояльным пользователем. Но в какой-то момент дела по части рекламы у Mail.ru пошли, видимо, неплохо — выручка за 2008 год выросла, судя по отчету, на 90%. Но вот смотреть на бесконечно мигающие баннеры стало невозможно — пришлось уходить на Gmail, который работает быстро и не отвлекает меня от писем.

ЮМ: Отлично понимаю вас как пользователя. Но вашего перехода с Mail.ru не разделяю.

СФ: А что делать. Интернет изначально ведь был халявным, и нам, пользователям, это понравилось. Мы любим кататься, но не любим, когда нас за это монетизируют.

ЮМ: Чем больше интернет знает о вас лично, тем меньше вас раздражает монетизация. Реклама, что вы видите в Mail.ru и в большей части Сети сейчас — не более чем первый этап. Gmail — это уже следующий шаг. Но есть разные способы сделать рекламу кастомизированной. Объявления, которые появляются на вашей странице в Gmail, не такая уж безобидная вещь — эту подборку делает робот, он читает ваши письма и на лету вставляет на страницу то, что считает адекватным содержанию письма. Но есть и другие способы привязать рекламу к интересам пользователя, не читая его писем. Социальные сети — шаг именно в этом направлении. Они пользуются информацией, которую человек сам о себе добровольно предоставляет. Тем не менее революция, совершенная Google, заключается в том, что он сделал рекламу неотличимой от основного контента сайта. Будущее именно за такими порталами. Mail.ru тоже идет к этому. Так что, надеюсь, когда-нибудь, когда вам надоест, что ваши письма читает американский робот, вы вернетесь к нам обратно.

СФ: Зачем вам столько социальных сетей в портфеле? Они же все конкуренты.

ЮМ: Мы смотрим на это несколько иначе. Когда появляется возможность участвовать в интересном проекте, мы ею пользуемся. Если в мире только один подобный

проект — вкладываемся в один, а если несколько, то мы пытаемся участвовать во всех.

СФ: Если действовать как Баффет, вы должны становиться пользователем сервиса, прежде чем инвестировать.

ЮМ: Да, это составная часть инвестиционного процесса, хотя иногда (как, например, с Facebook) я, к сожалению, уже не попадаю по возрасту в их целевую аудиторию. Тем не менее, я состою во всех четырех соцсетях, долями в которых мы владеем.

СФ: Сколько же времени вы на них тратите как пользователь?

ЮМ: Не слишком много вообще-то. Но в целом это тренд — если первыми участниками соцсетей была молодежь, то сейчас основная волна подключений — люди в возрасте 30–50 лет.

СФ: Когда произойдет объединение соцсетей в некую метасеть?

ЮМ: Возможно, полной консолидации не будет. Но после того как социальные сети поделят рынок, у них не будет другого способа продолжить рост и поддерживать интерес пользователей, кроме как предоставить своим членам возможность общаться с пользователями конкурирующих сетей.

СФ: Еще год назад Rambler заявлял о скором запуске сервиса, который позволил бы пользователю объединить на своей странице аккаунты в разных сетях. Но так и не запустил.

ЮМ: Думаю, для начала должен возникнуть спрос на эту услугу.

СФ: А вам удобно в четырех сетях?

ЮМ: Мне — нет. Но время для объединения еще не пришло. В Сети вообще пока царит феодальная раздробленность и анархия. Однако ситуация будет меняться. Посмотрите сами: до середины 2000-х интернет был анонимным, потому что людям было нужно где-то реализовывать качества, которые они не могли по каким-то причинам реализовать в реальности. Появление Facebook ознаменовало новую эру: у людей возник спрос на воспроизведение в Сети себя настоящего. Так что и в интернете так или иначе возникнут некие формы регулирования и самоорганизации.

СФ: Государство будет вмешиваться в дела Сети?

ЮМ: Везде по-разному. Например, в Китае государство ограничивает доступ к одним сайтам и стимулирует обращение к другим. Это тоже отражение реальности — китайской.

СФ: И у нас к этому идет.

ЮМ: Не думаю. Вот вы же завели себе почту в Gmail.

СФ: Да. И американский робот читает мои письма...

ЮМ: ...и никто этому не препятствует, заметьте. Я считаю, Рунет сегодня предельно открытая система со свободной конкуренцией. **СФ:**

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ ПЯТЬ УСПЕШНЫХ ИНТЕРНЕТ-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ И ПЯТЬ СПОСОБОВ СДЕЛАТЬ УСПЕШНУЮ КАРЬЕРУ В РУНЕТЕ. Но достоинство Сети в том, что этот список открыт. Новые задачи ждут новых решений — и новых исполнителей.

Бой в Сети

текст ИВАН МАРЧУК

«Хотя интернет молод», здесь не любят чужаков. В Сети практически нет экспатов и мало выходцев из других сфер экономики,— говорит Роман Тышковский, руководитель практики «Медиа и реклама» компании Runes & Moegner. Глава «Яндекса» Аркадий Волож, гендиректор «Софтекей» Феликс Мучник, создатель «Одноклассников» Альберт Попков в 1990-е годы работали программистами — типичное прошлое нынешних топов Рунета. «Человек со стороны должен кардинально изменить свое мышление, прежде чем ему можно будет доверить управление интернет-проектом,— объясняет бывший гендиректор „Одноклассников“ Никита Шерман.— Необходимо буквально прожить в интернете несколько лет, чтобы проникнуться его спецификой и понять рынок».

Видимо, по причине такой закрытости для чужаков и, как следствие, из-за низкой конкуренции до недавнего времени в интернете были все условия для взрывной карьеры. 22-летний студент Павел Дуров создал в 2006 году сайт Vkontakte.ru, оборот которого через год, по оценке компаний «Ашманов и партнёры», равнялся \$10 млн. Столь быстрый старт в Рунете даже заслужил отдельное название — «эффект Дурова». Такую же стремительную карьеру сделал Альберт Попков. В 2006 году он, 33-летний программист, создал «Одноклассников», через год ставших самой популярной социальной сетью Рунета. «Повторить такой опыт может кто угодно, главное, чтобы хватило сил реализовать успешную идею»,— считает Роман Тышковский.

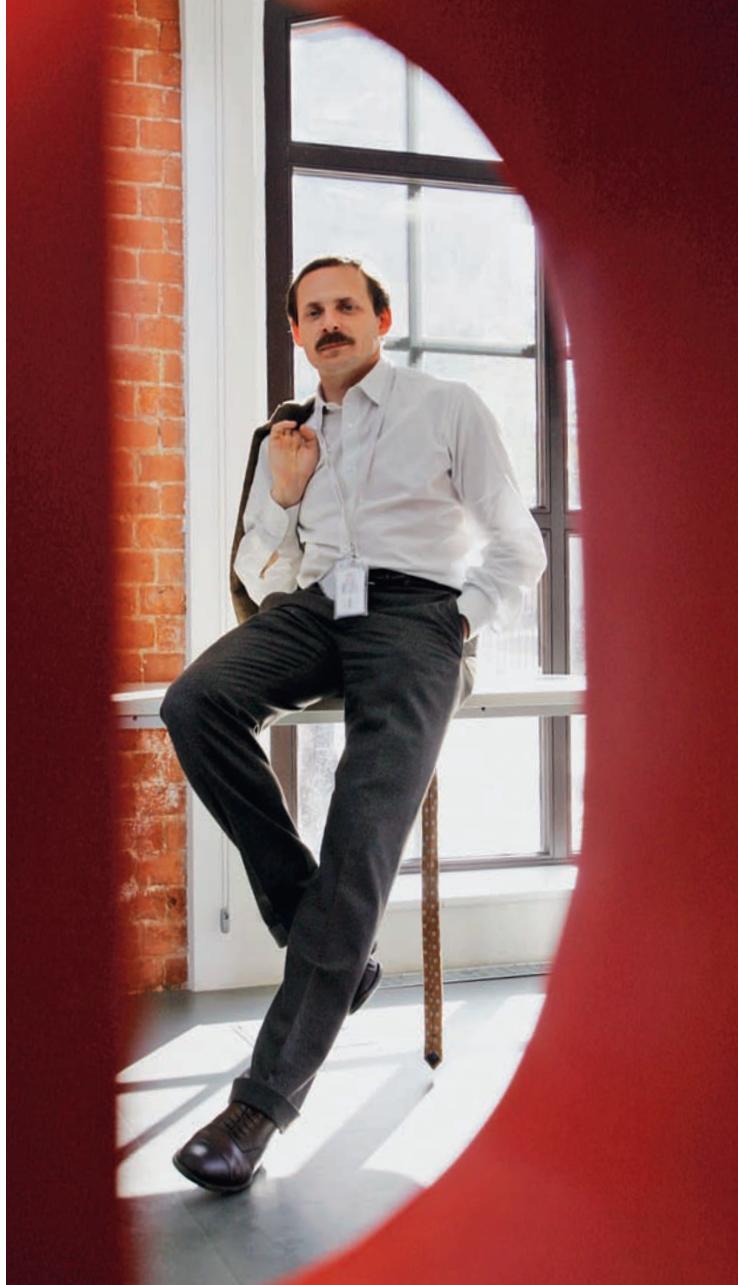
Другой вопрос — способность программиста без опыта управления большим коллективом удержаться

во главе быстрорастущей компании. Альберт Попков в сентябре 2008 года покинул «Одноклассников». По некоторым данным, он не смог найти общего языка с инвесторами.

Однако эта относительно тепличная среда, в которой до сих пор делались интернет-карьеры, уже почти сошла на нет. Игры в стартапы закончились — инвесторы хотят денег. Стандартная схема раскрутки новых проектов — создание популярного сайта и привлечение инвесторов — перестала работать. «Инвесторов раньше не интересовали деньги: есть посещаемость, значит, есть перспектива, следовательно, нужно покупать. Теперь все спрашивают: как вы монетизируете этот трафик? А как зарабатывать в Сети, большинство интернет-деятелей так и не придумали»,— объясняет глава Liveinternet Герман Клименко.

Нынешние топ-менеджеры Рунета учатся работать в новых условиях. Аркадий Волож собирается захватить еще свободные рынки стран СНГ, глава IMHO VI Арсен Ревазов готовит предложения в сфере контекстной рекламы, Феликс Мучник начинает новый проект в офлайне. Альберт Попков развивает новый проект — сайт о банковских продуктах — в надежде, что на специализированном ресурсе будет проще собирать рекламу, чем на популярных «Одноклассниках».

Посещаемость перестает быть главным фактором успеха интернет-компаний. На первое место выходит банальная прибыль. Вместо талантливых программистов — создателей порталов Рунету нужны талантливые менеджеры и финансисты. А значит, закрытый клуб открывает двери. ☉



САМЫЙ НАХОДЧИВЫЙ

Аркадий Волож

генеральный директор компании «Яндекс»

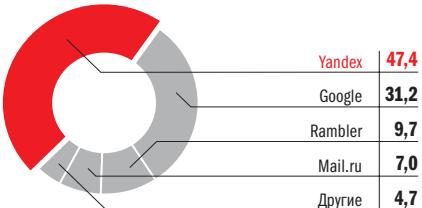
«Яндекс» — это «Газпром» Рунета. За последний год сайт Yandex.ru прочно обосновался в десятке самых популярных поисковиков в мире, поднявшись, по данным компании comScore, с девятого места на седьмое. Посещаемость большинства сайтов Рунета зависит от того, на каких позициях в результатах поиска в Yandex.ru они окажутся.

Судьба «Яндекса» взбудоражила бизнес-сообщество летом 2008-го, когда появились сведения, что Аркадий Волож ищет инвестиции. Впрочем, вскоре грянул кризис,

смысл в IPO отпал, а переговоры с миллиардером Алишером Усмановым, которые якобы имели место, ни к чему не привели. Волож остался без инвестиций, зато при акциях.

Одну акцию весной 2009-го он предложил Сбербанку. Да не простую, а золотую. Если государство согласится ее принять, оно сможет блокировать любое решение о продаже долей компании, не вложив в нее ни копейки. Такая щедрость не случайна: в апреле этого года президент страны назвал ведущие интернет-компании стратегическими

САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ В РОССИИ ПОИСКОВИКИ*



* доля в общем количестве поисковых запросов; май 2009 года
Источник: ComScore

и заявил, что не хотел бы, чтобы они попали под контроль иностранцев. Волож к пожеланиям руководства страны прислушался.

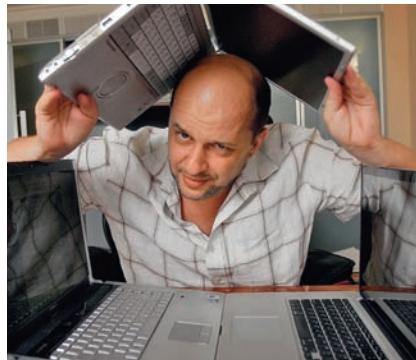
«Яндекс» — пример того, как важно в интернет-бизнесе понять, что ты продаешь. Сайт, появившийся в 1996-м, задумывался Воложем и его другом Аркадием Борковским для рекламы их программы по поиску информации в базах данных. Рунет был просто наполнением этой демонстрационной базы данных. То есть купить поисковую технологию «Яндекса» в то время мог каждый. Но в 2000-м выяснилось, что разумнее торговать результатами поиска, а не программой, которая этот поиск ведет. В том году появилась компания «Яндекс». Волож сам звонил потенциальным рекламодателям, чтобы понять, можно ли заработать на сайте. Вместе с ростом Рунета увеличивались и обороты «Яндекса»: в 2000 году выручка компании составляла \$70 тыс., в 2008-м — \$300 млн, 85% из которых принесла контекстная реклама. В 2002 году Yandex обогнал Rambler по посещаемости, став самым популярным сайтом в стране.

Волож во всех интервью подчеркивает, что не собирается покидать Рунет и свой «Яндекс». Наоборот, в его ближайших планах перевести поисковик на языки соседних стран — казахский, украинский и белорусский — и создать в этих государствах представительства своей компании. ☑

САМЫЙ МНОГОЗАДАЧНЫЙ

Герман Клименко

генеральный директор Liveinternet.ru



Герман Клименко никогда не был просто интернет-инвестором: все проекты он развивал сам. По его словам, управленческие технологии в Сети мало отличаются от принятых в других сферах бизнеса. «Единственная сложность — работать приходится с программистами. Это очень специфический вид сотрудников», — объясняет Клименко.

Клименко есть с чем сравнивать: он пришел в интернет, уже имея

предпринимательский опыт в офлайне. В конце 1990-х годов Клименко руководил небольшой фирмой «РК-аудит» и Квота-банком, тогда же решил рекламировать свои компании в Сети. Чтобы не отдавать деньги «на сторону», в 1998-м предприниматель создал проект List.ru — каталог интернет-ресурсов Рунета.

Он одним из первых в Рунете сумел выгодно продать свой бизнес. По некоторым данным, в 2000 году

он получил от компании NetBridge за List.ru фантастические на тот момент деньги — \$1 млн. И вложил их в новый проект — Liveinternet, объединяющий сервер блогов и статистическую базу данных посещаемости ведущих российских сайтов.

Сам Клименко считает себя бизнесменом широкого профиля. По его словам, онлайн сейчас приносит ему 60% всех доходов, остальное — старые добрые консалтинговая фирма и банк. ©Ф

САМЫЙ ПОСТОЯННЫЙ



Феликс Мучник

генеральный директор компании «Софткей»

Девиз снайпера «One shot, one kill» отлично подходит Феликсу Мучнику. «Как у человека увлекающегося, идей у меня всегда много, однако в работе стараюсь следовать правилу: основное внимание можно уделять только одному делу», — говорит Мучник.

Идея создать собственный бизнес в интернете пришла в голову программиста Феликса Мучника в 1998 году. «Ползая по западным сайтам, я обратил внимание, что многие из них предлагают купить компьютерные программы в электронном виде. У нас такого сервиса тогда не было», — вспоминает Мучник. К маю 1999 года он сам «нарисовал» сайт и начал оказывать посреднические услуги по продаже антивирусов, утилит и небольших программ для малого и среднего бизнеса.

Сегодня в электронном каталоге Softkey.ru представлено более 15 тыс. программ как ведущих мировых разработчиков, так и небольших российских компаний. Оборот «Софткей» в 2008 году составил 1,5 млрд руб., и, по словам Мучника, кризис на продажах не очень сказался. Сейчас Мучник развивает сразу несколько новых проектов: сайт по продаже музыки Soundkey, продажу программ для мобильных телефонов в оффлайн-магазинах. «Но все эти проекты привязаны к нашему основному детищу. Да и технически все осуществляется на одной программной базе», — объясняет он. Причина все та же — one shot, one kill. ©Ф

САМЫЙ ПРОЗОРЛИВЫЙ

Арсен Ревазов

председатель правления компании IMHO VI

В каком-то смысле Арсен Ревазов — человек, благодаря которому сегодня существует Рунет. Пока другие размышляли, как искать слова или отправлять электронные письма, он думал, кто за все это заплатит.

В середине 1990-х Ревазов был совладельцем рекламного агентства ARS Communications и PR-агентства PR Technologies. На интернет он обратил внимание только после кризиса 1998-го. «Не могу сказать, что этот шаг был продуманным или, наоборот, случайным,— просто так получилось»,— рассуждает он в дзен-буддистском духе. В 1999-м Ревазов основал агентство IMHO и первым профессионально занялся продажей рекламы в Сети. Клиентами IMHO сразу стали Intel, IBM, Microsoft и крупные российские сайты. В 2002 году Video International вошла в состав акционеров IMHO, так что приставка VI в названии его компании отнюдь не римская цифра. Сейчас IMHO VI контролирует около 50% рекламного рынка Рунета, который в первом квартале 2009 года оценивался в 1,2 млрд руб.

В феврале 2009-го Ревазов запустил проект «Блондинка.Ру», позволяющий клиентам самостоятельно размещать рекламные объявления и управлять ими на всех ведущих поисковиках Рунета. Аналогов «Блондинке» в Рунете пока нет. ☑



САМЫЙ ДИНАМИЧНЫЙ

Альберт Попков

совладелец компании «Сравни.Ру»

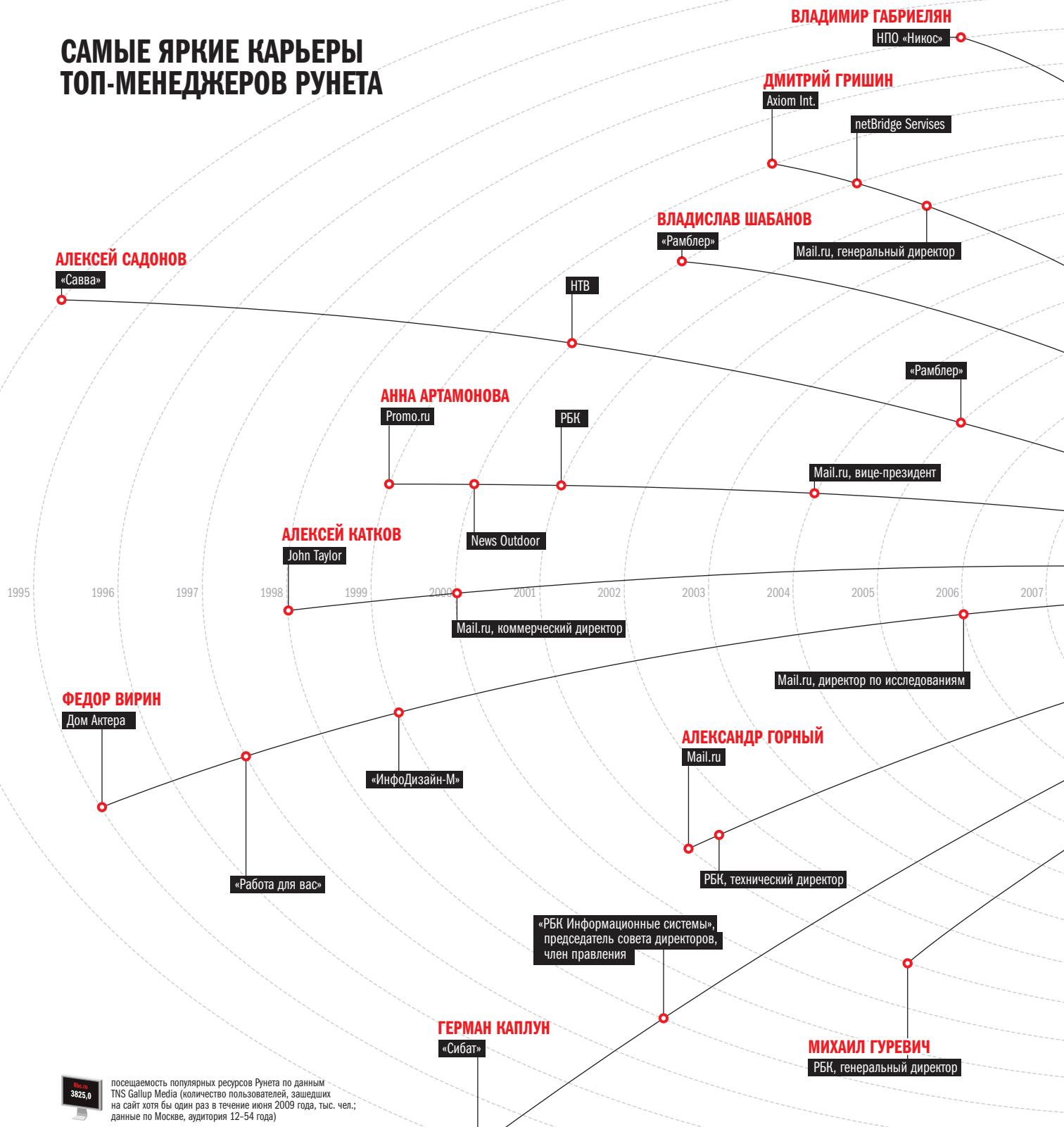


Попков в 2006 году основал одну из известнейших социальных сетей Рунета — «Одноклассники». К концу 2007-го, по данным TNS Gallup, сайт вошел в тройку лидеров Рунета по посещаемости наряду с такими старожилами, как Yandex.ru и Mail.ru. Инвесторами проекта стали латвийская компания Forticom и российский фонд DST. «Одноклассники» стали самым скандальным стартапом Рунета: в 2008 году британская компания i-CD Publishing, где ранее работал Попков, подала иск в суд, требуя отдать ей права на

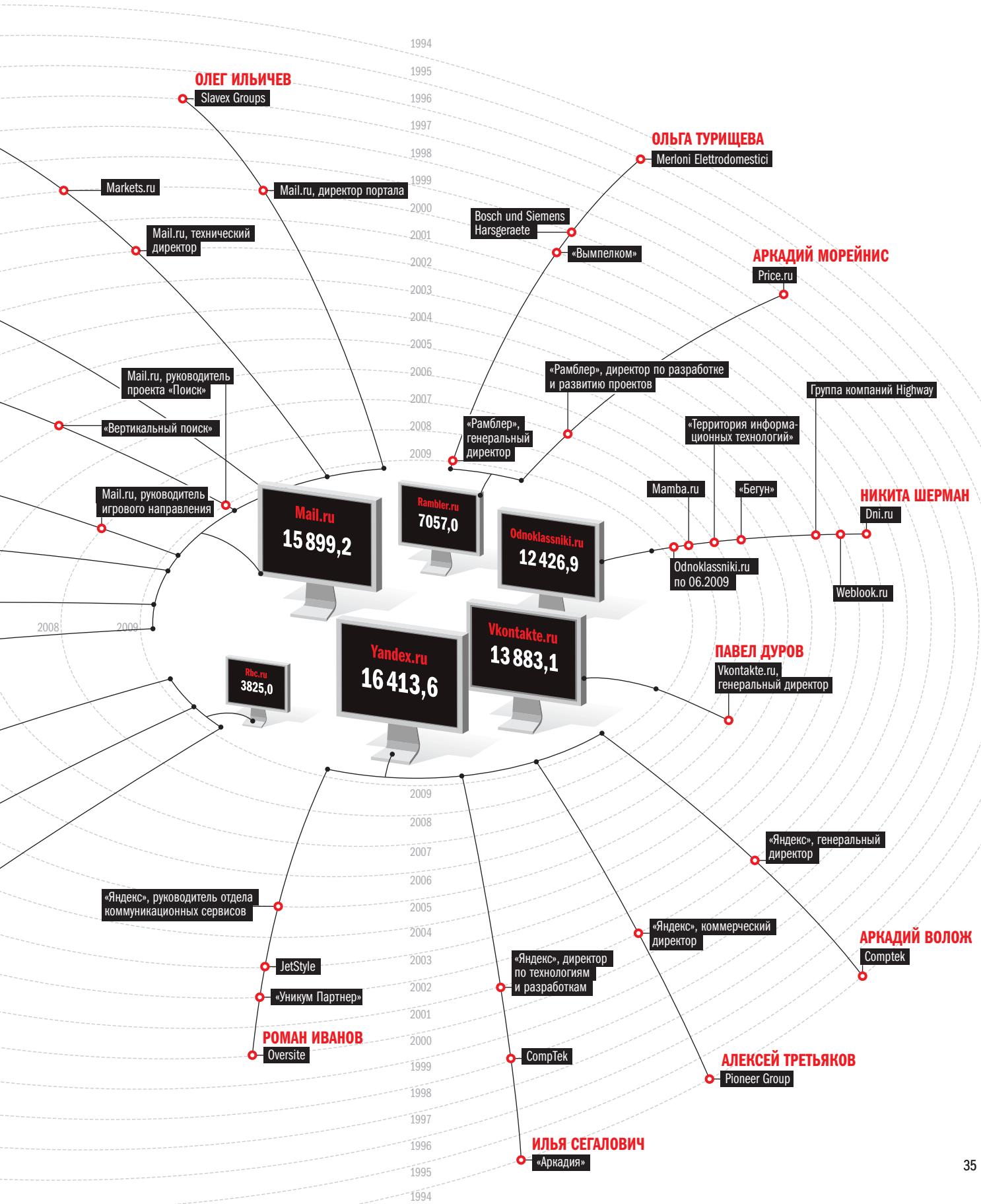
торговую марку «Одноклассники». Разбирательства продолжаются до сих пор. В сентябре 2008-го Попков неожиданно отошел от оперативного руководства проектом: «Я захотел доказать, что могу сделать что-то еще».

Три месяца назад Альберт запустил новый сайт «Сравни.Ру». Вряд ли сервис, позволяющий сравнивать предложения различных банков, повторит успех социальной сети. Но даже в случае неудачи славы создателя «Одноклассников» Попкову хватит с лихвой. ☑

САМЫЕ ЯРКИЕ КАРЬЕРЫ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ РУНЕТА



Источники: Федор Вирин, директор по исследованиям Mail.ru, Роман Тышковский, директор практики «Реклама и медиа», Pynes & Moerner Executive Search Consultants





Андрей Акопян рассчитывает загипнотизировать зрителя рекламными роликами в формате гипервидео

URAVO GROUP ХОЧЕТ ОСЧАСТЛИВИТЬ ИНТЕРНЕТ-ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ «ХАЛЯВНЫМИ» И ЛЕГАЛЬНЫМИ СОВЕТСКИМИ И РОССИЙСКИМИ ФИЛЬМАМИ. ПЛАТИТЬ ЗА ЭТО БУДУТ РЕКЛАМОДАТЕЛИ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ КЛЮНУТЬ НА НОВУЮ ТЕХНОЛОГИЮ ДЛЯ РЕКЛАМНЫХ РОЛИКОВ – ГИПЕРВИДЕО.

«СОВОК» на связи

текст ТАТЬЯНА КОМАРОВА

В 2008 году к Андрею Акопяну, в то время директору консалтинговой компании Caderus, обратился разработчик Александр Беленов, искавший инвестиции для проекта создания технологии гипервидео (позволяет зрителю управлять развитием сюжета ролика). Caderus занималась поиском западного финансирования для предпринимателей. Впрочем, инвесторов, как показалось тогда Акопяну, проект не привлек бы: было неясно, на чем зарабатывать деньги. Зато идея понравилась самому Акопяну.

Так финансист, получивший МВА в бизнес-школе INSEAD, стал совладельцем и генеральным директором никому не известной Uravo Group, основной актив которой — интернет-кинотеатр Uravo.tv. Бывший клиент Беленов — теперь директор отдела программных разработок Uravo.

Кинотеатр открылся в июле этого года. После регистрации и бесплатной установки специальной программы-плеера, без которого видео не проигрывается в браузере, посетители могут смотреть полнометражные фильмы в Сети.

На первый взгляд конкурентов у Uravo хоть отбавляй. Но на большинстве сайтов с потоковым видео (типа Youtube.com и Actio.tv) ролики короткие, а на пиратских сайтах вроде Torrents.ru нужно ждать закачки фильма. Так что у Uravo с их полнометражными лицензионными фильмами в онлайне шансы есть. Тем более после того, как в декабре компания запустит сайт CCCP-TV.ru. Но если в Uravo контент разнообразный, то на новом сайте будут размещены только фильмы и передачи из архивов Гостелерадиофонда.

Главное ноу-хау проекта — модель монетизации. Основную ставку Акопян делает на технологию гипервидео. Кинопоказ время от времени прерывается рекламным роликом, но в отличие от ТВ пользователь может выбирать варианты развития сюжета рекламы, кликая мышкой на различные объекты на экране. Возможен и более футуристический вариант рекламы — например, продакт-плейсмент в советских фильмах с помощью нового видеопотока. Представьте себе Штирлица, курящего Davidoff.

Пока, правда, на гипервидео клюнул только один рекламодатель — интернет-аукцион «Молоток», для которого Uravo сам же и сделал несколько гиперроликов. «Есть тренд — рост внимания к рекламе в видео в интернете. Но нужно увидеть реализацию новой технологии — например, на моем Macintosh плеер проекта не запустился», — сомневается в перспективах гипервидео Владилен Ситников, творческий директор РА «Грейп». Не новаторский, зато уже работающий вариант монетизации — баннеры. В каждом фильме зритель увидит шесть роликов по 15–30 секунд и до десятка баннеров, это должно вывести проект на операционную окупаемость к концу 2009 года.

Со зрителями, правда, у кинотеатра пока туговато. Для запланированной окупаемости количества за-

регистрированных пользователей должно составлять 100 тыс., в августе их было всего 7 тыс. Акопян оправдывается: осенью, дескать, ситуация должна измениться. Маркетинговый бюджет Акопян не называет, но вряд ли он будет большим. «Хорошее дело продвигает себя само. Мы рассчитываем на сарафанное радио, на индексацию поисковыми системами», — рассказывает Акопян. Помимо этого Uravo Group вложится в баннерную рекламу.

Инвестор уже устал считать затраты, ведь, по словам Андрея Акопяна, в Uravo он вложил более \$1 млн (точная цифра не раскрывается). Опрошенные *СФ* эксперты говорят об инвестициях по-разному. Татьяна Менькова, аналитик ИК «Финам», полагает, что нужно было вложить \$1–1,5 млн. Игорь Чекун, руководитель Softline Venture Partners, оценил общую стоимость разработки проекта, без учета отчислений правообладателям, в \$30–50 тыс. Акопян уверяет, что его проект оказался затратным из-за сложных технологий: дорого обошлись разработка плеера, который не позволяет скачивать фильм (а это принципиальный момент для правообладателей фильмов, опасающихся пиратов), и технология гипервидео.

Но сколько именно бы Андрей Акопян ни вложил в проект, этого мало: бизнесмен надеется получить как минимум еще \$1 млн от сторонних инвесторов. Деньги нужны на дальнейшие разработки в области возможностей гипервидео, договоры с правообладателями, новые проекты. Наряду с CCCP-TV, Uravo запустит отдельный интернет-кинотеатр с видео для детей. В более далеком будущем разработчики грезят о захвате мирового рынка. «Наши планы — показывать 200 млн китайцев китайское кино с китайской рекламой», — говорит Акопян. На фоне таких планов 100 тыс. россиян, конечно, сущий пустяк. *СФ*

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

— Новые виды контента, доставки до аудитории и монетизации в медиабизнесе вытесняют старые. Возможно, что за технологией гипервидео — будущее, однако на проверку этого потребуется время. В такие проекты можно и нужно инвестировать, но я бы не советовал ставить результат своего портфеля в существенную зависимость от них. Ключевой момент — контент. Есть риск, что проект окажется недостаточно конкурентоспособным по сравнению с традиционными форматами (DVD, видео по запросу).



инвестировать

Иван Илюшин,
начальник управления аналитических исследований «ВТБ — управление активами»

— Развитие такого рода проектов — интересная идея. Но если рассматривать новый сайт более детально, то перспектива начинает медленно меркнуть. Люди скачивают фильмы для того, чтобы смотреть их без «перебоев» — перерывов на рекламу. По всей видимости, здесь этих самых перерывов будет много. Встроенный рекламный ролик невозможно пропустить. Эффективность рекламы будет высокой. Однако повысит ли это лояльность аудитории к продукции и самому сайту?



отказать

Светлана Зайцева, заместитель директора департамента розничных услуг Deutsche UFG Capital Management

ИНТЕРНЕТ-СТАРТАП НЕПРОСТО ПРЕВРАТИТЬ В РЕАЛЬНЫЙ БИЗНЕС.
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» НАШЕЛ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, ПЫТАЮЩИХСЯ
СДЕЛАТЬ ДЕНЬГИ НА ОРИГИНАЛЬНЫХ ИДЕЯХ.

Вход — рубль, выход — два

текст ТАТЬЯНА КОМАРОВА

ВЕБ-ВЕЧЕРИНКА

Год назад отец Владимира Бакутеева праздновал юбилей и попросил сына создать сайт, чтобы информировать гостей о ходе подготовки мероприятия. Предприимчивый сын решил сделать на идеи бизнес и к середине апреля запустил проект Justparty.ru. Пользователи портала могут с его помощью приглашать друзей, составлять списки подарков, информировать о времени и месте проведения вечеринки, составлять меню.

На сайт уже ушло около \$400 тыс. из средств Бакутеева-младшего, двух его партнеров и привлеченного инвестора. Всего же создатели планируют вложить в проект больше \$1 млн, которые начнут окупаться в мае 2010-го. Основные расходы — на раскрутку: сегодня у портала около 30 тыс. пользователей, а через полгода нужно увеличить их число до 150 тыс. Рекламу размещают на популярных сайтах и в социальных сетях. Просматривая список подарков, приглашенный будет видеть рядом предложения от разместивших рекламу продавцов. Самые ходовые подарки Justparty.ru станет продавать через свой сайт. ☉



Совладельцы Justparty.ru Дмитрий Шкляр (слева) и Владимир Бакутеев не считают \$1 млн чрезмерными инвестициями



СТАНДАРТНАЯ ТАКСА

Руководитель отдела маркетинга инвестиционной компании Антон Болотов за неимением машины часто пользовался услугами такси. Случалось, он не мог подсчитать, сколько будет стоить поездка с учетом пробок. Возникал и другой вопрос: какой таксомоторной компании стоит доверять?

Так появилась идея заработавшего в мае 2009 года ресурса Taximeter.ru, где собрана информация о такси Москвы, их автопарке и расценках с учетом конкретного маршрута и требований к машине (например, наличие детского кресла). Болотов, его партнер и правительство Москвы, предоставившее субсидию и льготное место в технопарке «Строгино», вложили в проект более 2,5 млн руб.

Брать деньги с заказчиков Болотов считает неправильным — он находит отбить вложения за счет таксопарков. «Партнерские» компании должны платить «Таксимеру» 3 тыс. руб. в месяц за поддержание подробной страницы о себе и 5 тыс. руб. за установку программного обеспечения, позволяющего получать заказы с сайта напрямую на пульт. Дополнительные деньги берутся за рекламу спецпредложений (всего до 15 тыс. руб. в месяц). Кроме того, деньги «Таксимеру» приносит баннерная реклама на ресурсе.

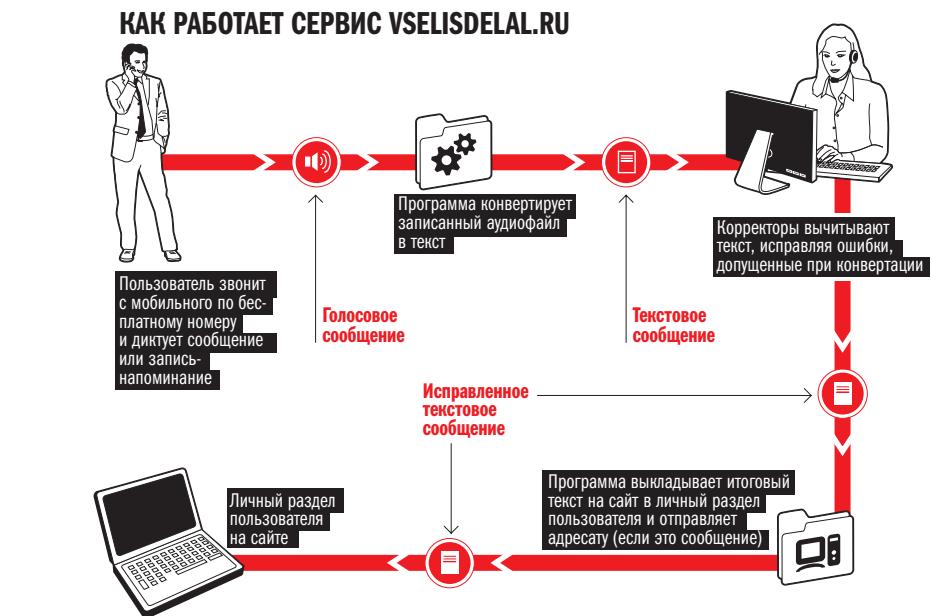
Болотов, теперь уже генеральный директор специально созданной под проект компании «Оазис медиа», заказывает такси и сейчас: проект пока не окупает себя, и купить машину не на что. Сайт посещают около 1,7 тыс. пользователей в сутки. Но осенью, с началом активного продвижения в поисковых системах и интернет-ресурсах, Болотов надеется получать до 40% от 14 тыс. ежедневных московских запросов по ключевому слову «такси». Если планы удастся осуществить, инвестиции окупятся уже через пару месяцев. ☉

НЕ ВСЕ СДЕЛАЛ

Три года назад выпускник экономфака МГУ Роман Медведев случайно наткнулся в газете на заметку о британской компании — разработчике программы, преобразующей голосовые сообщения с автоответчиков в SMS. Вдохновившись идеей, Роман нашел партнера, команду и даже бизнес-ангела, но спасовал перед кризисом. Программа для преобразования голосовой почты в текст была готова к осени 2008-го, но тут сотовые операторы, которые должны были платить за услугу, заморозили все новые проекты.

Тогда Медведев пошел другим путем. К марта 2009 года предприниматели закончили тестировать сайт Vselisdelal.ru. Зарегистрировавшись на нем, пользователь мог бесплатно позвонить по телефонному номеру и надиктовать список дел (см. схему). Потом разработчики добавили новые функции — возможность писать в популярные интернет-сервисы (например, Twitter), отправлять SMS и небольшие электронные письма.

Сыр бесплатный только отчасти: для диктовки чего-либо, кроме списка дел, нужно подключиться



к одному из тарифов — за 150 или 290 руб. в месяц. Но «мышей» пока немного. На сайте зарегистрированы около 20 тыс. пользователей, платные тарифы подключены только у 10% из них, остальные ограничиваются списком дел.

Получается, что проект приносит максимум 12,8 тыс. евро в месяц. Такими темпами окупить сервис в ближайший год не получится: по

мнению экспертов, его создание обошлось больше чем в 200 тыс. евро. Арифметика не вдохновляет. Поэтому с сентября компания запускает программу для мобильных телефонов: пользователи смогут не звонить на прямую телефонную линию, за которую платят call-центру компания, а передавать аудиофайлы через интернет на мобильном телефоне — затрат получается меньше. ☎

МАЛЯРНАЯ БИРЖА

«Бригада из трех человек. Звоните. Гамлет», — красуется объявление на сайте Kvartirakrasivo.ru. Каждый желающий сделать ремонт может выставить здесь свой заказ на «тендер», в котором примут участие зарегистрированные на сайте строители. По результатам работы заказчик выставляет на сайте отзыв, а исполнитель, заключивший договор с сайтом, платит 5% суммы заказа. Так выглядит механизм работы проекта в представлении создателя — Александра Майструка. Он инвестировал в «Строительную биржу по ремонту квартир» \$20 тыс.

«В Германии через похожий портал делают 50 тыс. заказов ежемесячно», — говорит Майструк. Но что немцу хорошо, то у русского пока не идет. С мая, когда запустился сайт, на нем было размещено около 145 заказов и чуть более 700 исполнителей. А вот «оплаченных» отзывов пока не больше десятка. Улучшить ситуацию должно продвижение — оптимизация результатов поиска, группы в соцсетях и баннеры. С их помощью Майструк рассчитывает вернуть инвестиции через год. ☎



Александр Майструк сводит в интернете заказчиков ремонта и строительных рабочих

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН НАПИТКИ» ГАРИ СОБЕЛ РАД ТОМУ, ЧТО РОССИЙСКИЙ РЫНОК ВОДЫ ИЗ-ЗА КРИЗИСА УПАЛ НА 20%. COCA-COLA И PEPSICO ОСЛАБИЛИ ХВАТКУ, А ЗНАЧИТ, СЕЙЧАС САМОЕ ВРЕМЯ ДАТЬ БОЙ МЕЖДУНАРОДНЫМ ГИГАНТАМ.

МОКРОЕ МЕСТО

«А что, в кризис люди перестали пить воду? Что нам, крышкой гроба компании накрывать? Глобальные экономические трудности — еще не повод останавливать развитие своего бизнеса»



Давид Якобашвили, председатель совета директоров компании «Вимм-Билль-Данн»



текст
НИКОЛАЙ
ГРИШИН

фото
ЮРИЙ
МАРТЬЯНОВ

Канадец Гари Собел любит быстрые решения и смелые эксперименты. Когда в середине 1990-х он работал директором направления товаров по уходу за волосами в российском Procter & Gamble, ему потребовалось для одного из проектов \$7 млн. Чтобы получить эти деньги, нужно было собрать 13 подписей топ-менеджеров. Двенадцать он собрал, а последнюю, тринадцатую, так и не получил, как, впрочем, и деньги.

Проработав 13 лет в Procter & Gamble, Гари рассудил, что в российской компании простора для экспериментов будет больше, и в 2007 году перешел в «Вимм-Бильль-Данн». Когда он решил изменить упаковку детского питания, ему было нужно на это \$6 млн. Гари позвонил генеральному директору холдинга «Вимм-Бильль-Данн» Тони Майеру. «О'кей, — сказал Тони. — Только подготовь данные о том, как это может повлиять на наши продажи». Данные Гари сумел собрать за пару дней, а вскоре получил воожделенные деньги. «Теперь ты понимаешь, почему я работаю в ВБД?» — ширококо улыбаясь, спрашивавт он.

\$16,2

млн

убытков списал «Вимм-Билль-Данн», когда закрыл завод, выпускавший воду «Заповедник Валдая». В продвижение нового брэнда «Родники России» уже вложено 150 млн руб.

АНТИКРИЗИСНАЯ РОКИРОВКА

42-летнего Гари в ВБД за глаза называют lucky guy (удачливый парень). Свою карьеру в холдинге он начал директором небольшого направления детского питания, которое в 2006 году принесло компании \$60 млн (выручка всего холдинга тогда превысила \$1,7 млрд). В прошлом году оборот подразделения составил уже \$252 млн (при общем обороте \$2,82 млрд). Конечно, рынок детского питания динамично прибавлял в эти годы по 15–20%, но Гари был еще быстрее.

До его прихода ВБД выпускал только молочные смеши под брэндом «Агуша». Гари не только вчетверо раза, до \$12 млн, увеличил ежегодный маркетинговый бюджет «Агушки», но и расширил ассортимент за счет фруктовых и мясных пюре.

«Направление встало на ноги, я собрал хорошую команду и был этим людям уже не нужен», — рассказывает Собел. Так что когда Тони Майер предложил Гари Собелу в ноябре 2008 года возглавить компанию «ВБД напитки» (\$473 млн выручки в 2008-м), которая производит соки и воды, он раздумывал недолго.

На новом посту Собел повел себя на первый взгляд противоречиво. С одной стороны, он сократил количество товарных позиций (SKU) со 160 до 120, так как многие торговые сети — к примеру, «Перекресток» — начали уменьшать ассортимент и спрос на некоторые SKU заметно упал. Отказавшись от неходовой продукции,

Собел снизил производственные и складские издержки самой «ВБД напитки» более чем на \$1 млн — выпустить 120 видов товаров дешевле, чем 160.

Но в то же время Гари начал придумывать новые «антикризисные» продукты. К примеру, он запустил брэнд 100% Gold Classic. Это нектары, которые в рознице продаются по 25–29 руб. за литровый пакет — в самом низу эконом-сегмента. К примеру, такая же упаковка нектара «Добрый» «Мултона» стоит 35–40 руб., «Фруктовый сад» «Лебедянского» — 30–35 руб. «Времена тяжелые. Потребители ищут самые дешевые соки, а розница с удовольствием пускает на полки эконом-продукты», — говорит Гари. Сейчас брэнд, запущенный в конце прошлого года, занимает уже 10% в выручке «ВБД напитки».

Вдохновленный успехом сока, Собел решил потеснить транснациональных конкурентов — Coca-Cola (брэнд Bon Aqua) и PepsiCo (Aqua Minerale) в сегменте питьевой воды. Стратегия схожая: рекомендованная производителем цена бутылки 0,5 л «Родники России» — 19 руб., такая же бутылка Bon Aqua или Aqua Minerale стоят на полке 22–23 руб. «К тому же крупные конкуренты сократили инвестиции в маркетинг, а небольшие игроки еле сводят концы с концами — на рынке появилось место для новых водных брэндов», — уверен Собел.

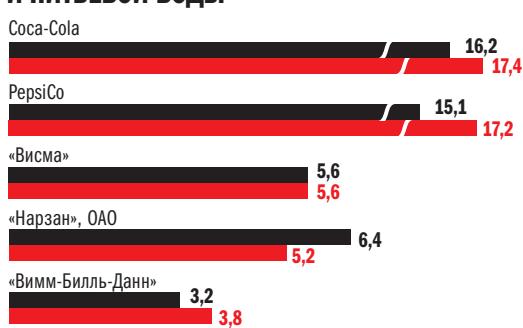
СПАСЕНИЕ УТОПАЮЩИХ

Вообще-то крупнейший в России производитель молочных продуктов уже несколько раз пытался закрепиться на рынке воды, и все безуспешно.

В 2003 году ВБД открыл в городе Окуловке Новгородской области самый большой в европейской части России завод по производству бутилированной питьевой воды «Заповедник Валдая». \$15 млн инвестиций в строительство новгородского завода и рекламную кампанию ВБД рассчитывал отбить за три-пять лет.

Но предприятие не вышло на окупаемость и приносило убытки. В 2006 году новый глава ВБД — выходец из Coca-Cola Тони Майер прекратил разлив воды, а позднее продал завод компании «Родники Валдая». «Мы списали неэффективное предприятие. Этот завод был неудобно расположжен. Кроме того, потребителям не понравился вкус воды. Развивать дальше предприятие было бесперспективно», — пояснил тогда Тони Майер.

ДИНАМИКА РЫНКА МИНЕРАЛЬНОЙ И ПЬТЬЕВОЙ ВОДЫ*



* доли в стоимостном выражении; данные по 22 городам России без учета НоReCa

Источник: «Бизнес Аналитика»



4
раза

**так вырос оборот подразделения
«детское питание» в ВБД за те полтора
года, когда его возглавлял Гари Собел**

Другой водный проект ВБД — брэнд «Ессентуки» — тоже удачным не назовешь. С 2003 года компания начала скупать скважины и разливочные мощности в регионе Кавказских минеральных вод, а в 2005-м приобрела легендарный Ессентукский завод минеральных вод, крупнейший в регионе.

По словам президента «Евразийского альянса бутилированных вод» Вадима Алтаева, воду под брэндом «Ессентуки» в окрестностях одноименного города разливают несколько компаний. Только скупив их все, ВБД мог бы стать единственным производителем «Ессентуков» — по примеру компании Georgian Glass & Mineral Water, которая приобрела все скважины в долине Боржоми. Однако договориться с конкурентами не удалось — холдинг хоть и стал крупнейшим произ-

водителем «Ессентуков», но по-прежнему не единственным. Агрессивно продвигать брэнд, который выпускают несколько игроков, не имеет особого смысла — реклама работает и на конкурентов.

В итоге, по данным «Бизнес Аналитики», в I квартале 2009 года ВБД контролировал всего 3,8% рынка питьевой и минеральной воды России, тогда как Coca-Cola — 17,4%, а PepsiCo — 17,2%.

Впрочем, неудачи на водном рынке преследуют не только ВБД. К примеру, корпорация Nestle в апреле 2009 года продала компании IDS Group завод и брэнд «Святой источник». По слухам, за актив удалось выручить в несколько раз меньше, чем \$50 млн, за которые Nestle купила компанию в 2002 году. Ведь доля рынка «Святого источника» сейчас всего 3,1%, а в 2002-м была

70 %

выручки ВБД приносит молоко, но доля детского питания и воды растет год от года

\$27,4 млн

потратил ВБД на рекламу в I квартале 2009 года; это 5,3% от выручки холдинга

12,6%. Участники рынка говорили, что Nestle практически не занималась развитием дистрибуции «Святого источника», сосредоточившись на кормах для животных, кофе и кондитерских изделиях.

В целом рынок бутилированной воды сейчас переживает тяжелые времена. По данным маркетинговой группы «Текарт», до кризиса он динамично рос на 15–20% в год, однако в 2008-м прибавил всего 3%, а в 2009-м упадет, по прогнозам, на 16–20% в денежном выражении.

Coca-Cola с PepsiCo на двоих контролируют около 35% рынка, еще 20% за крупными российскими производителями («Нарзан», «Шишкун лес», «Висма», «Меркурий» и др.), все остальное — малые компании с локальными брендами. Им сейчас тяжелее всего. «У небольших игроков не хватает финансовой мощи. Рост задолженности из-за задержек платежей ритейлеров при умершем рынке банковских кредитов может парализовать их бизнес,— говорит Гари Собел.— Мои региональные менеджеры докладывают, что местные бренды вымываются из сетей». Директор по маркетингу и стратегическому планированию «ОСТ-аква» Александр Анфиногенов с ним согласен: «Громких банкротств в отрасли пока не было, но не исключено, что будут».

БУРЯ В СТАКАНЕ

Гари Собела сложная ситуация на рынке только радует. В начале 2009-го ВБД начал разливать на своем заводе в Ессентуках питьевую воду «Родники России». 70% рынка бутилированной воды в России приходится на столовую воду, которую можно пить каждый день, 30% — на минеральную, с высоким содержанием солей и минералов (прежде чем ее пить, имеет смысл посоветоваться с врачом). «Ессентуки» — минеральная вода, так что с запуском «Родников России» ВБД вышел на новый, более обширный рынок питьевой воды.

В этом году «ВБД напитки» собирается потратить на рекламу нового бренда 150 млн руб. «Сумма для нашего рынка очень приличная, да и сама идея воспользоваться снижением рекламной активности конкурентов неплоха. Бренд „Напитки из Черноголовки“ тоже поднялся во время кризиса 1998 года,— говорит Александр Анфиногенов.

По данным TNS, ВБД в I квартале 2009 года увеличил объем рекламы всех своих брендов на ТВ на 217% к аналогичному периоду прошлого года и занял шестое ме-

сто среди крупнейших рекламодателей, тогда как Coca-Cola вылетела из топ-10. «Затраты на рекламу у нас напрямую зависят от объемов продаж. В I квартале 2009 года продажи воды снизились на 20%,— рассказывает пресс-секретарь «Coca-Cola НВС Евразия» Владимир Кравцов.

C PepsiCo другая история — у нее объем рекламы вырос на 259%, компания занимает пятое место по рекламе, перед ВБД. Но, по расчетам Гари, большая часть бюджета уходит на продвижение сладких напитков. «Мы рассчитывали занять 20% времени на ТВ от того, что размещают все производители воды, получилось 33%. И не потому, что мы бюджет увеличили, а потому что конкуренты сократили!— радуется Гари.

Российских игроков в ВБД за серьезных конкурентов не считают. Даже самые крупные из них не имеют федеральной рекламы и дистрибуции: «Шишкун лес» и «Архыз» продаются преимущественно в Центральной России и на Северо-Западе, «Меркурий» — в Южном округе, а небольшие локальные игроки вроде нижегородской «Сарова» популярны только в регионах, где они разливаются. «В отличие от российских производителей у нас будет узнаваемый по всей стране бренд воды. Пока такие торговые марки есть только у иностранных производителей,— объясняет затею директор по маркетингу «ВБД напитки» Наталия Васина.

Западным же игрокам ВБД собирается противопоставить «натуральный вкус» воды.

ЭКОНИША

Coca-Cola и PepsiCo используют воду из скважин неподалеку от городов-миллионников, пропускают ее через систему очистки и искусственно насыщают солями и минералами. По словам Владимира Кравцова, только так можно обеспечивать ровное качество и вкус воды. А ВБД делает ставку на «экорегионы» — сейчас компания применяет воду из скважин неподалеку от Ессентуков. Вода проходит минимальную очистку и сохраняет свой натуральный вкус.

Гари Собел пошел по сложному пути. Coca-Cola и PepsiCo разливают воду по всей стране в местах сбыта — затраты на логистику минимальные, ВБД же приходится доставлять воду из региона Кавказских минеральных вод, это добавляет около 10% к себестоимости бутылки. Однако, по мнению Собела, игра стоит свеч:

«Во многих странах Coca-Cola и PepsiCo потеряли рынок, так как потребители не хотели пить воду, произведенную промышленным путем».

Мощностей Ессентукского завода — 12 млн литров в год — для построения федерального бренда явно не хватит (у Coca-Cola, например, 12 заводов сопоставимой мощности). Поэтому ВБД планирует расширять производство в Ессентуках и разливать воду из скважин еще на Байкале и Урале, для чего компания собирается покупать локальных игроков. И тут возникает новая проблема — натуральная вода из разных источников отличается по вкусу. Собственно, из-за этого многие игроки на рынке воды и не выходят за пределы своих регионов. «Получается, ВБД предлагает потребителю сыграть в лотерею — сегодня он попил воду „Родники России“ из Ессентуков, завтра из точно такой же бутылки попробовал совершенно другой продукт с Урала. Это размывает бренд и может оттолкнуть лю-

дей», — рассуждает Александр Анфиногенов. Однако Гари Собел ссылается на мировой успех брендов натуральной воды Vittel и Evian — они тоже разливаются из разных скважин в Европе, но разницу замечают только самые искушенные потребители.

Впрочем, с этой проблемой Гари еще только предстоит столкнуться — сейчас для него куда важнее выстроить систему продаж. За полгода уровень взвешенной дистрибуции «Родников России» составил 50%, то есть купить бутылку этой воды сейчас можно в каждой второй торговой точке России. У «Архыза» на построение такой сети ушло несколько лет. К концу года «Родники России» рассчитывают захватить 4% рынка воды в России (около \$75 млн), а в следующем — 6%. Вместе с долей «Ессентуков» получится уже 10% рынка и надежное третье место после международных гигантов. Если они, конечно, не ответят на вызов конкурента еще более агрессивной рекламной кампанией. сф

Бизнес-класс беспроводной телефонии

Современный бизнес требует мобильности, и, возможно, это прозвучит несколько странно, но это требование в равной степени относится и к такой сфере телекоммуникаций, как стационарная телефонная связь. Подобную мобильность внутри офиса легко обеспечивают беспроводные телефоны. Конечно, можно ограничиться аппаратами начального уровня, однако такая экономия, с одной стороны, может не лучшим образом оказаться на бизнес-имидже компании. С другой — простейший функциональный набор, который предлагают телефоны этого класса, может не удовлетворить пользователей. Поэтому лучше всего сделать выбор в пользу аппарата, который обеспечит и сильную имиджевую составляющую и одновременно будет отличным инструментом для работы. Говоря иначе, нужна современная модель с широкими функциональными возможностями. Не менее важным является и бренд аппарата. Очевидно, что это должен быть известный производитель, продукция которого соответствует самым строгим критериям качества и эргономики.

Всему спектру указанных качеств хорошо соответствует новый беспроводной телефон стандарта DECT Panasonic KX-TG8041RU, который появился на российском рынке в августе нынешнего года.

Дизайн телефона выдержан в классических традициях. Доступные расцветки — темно-серая и серый металлик. Как трубка, так и базовый блок телефона имеют округлые и сложенные формы, то есть новинка от Panasonic выглядит именно как телефон бизнес-класса, в котором сочетаются и строгие классические линии, и современные мотивы.

Телефон очень хорошо оснащен — у него есть цифровой автоответчик с длительностью записи до 20 минут. Спикерфоном оборудована и трубка, и база, что дает возможность использовать функцию громкой связи без трубки. На базе также имеется дублирующая клавиатура, то есть позвонить можно будет прямо с базы, даже не задействуя трубку, случись такая необходимость. Кроме того, базовый блок имеет функцию ускоренного набора для 10 номеров. Трубка в свою очередь оборудована цветным дисплеем размером 1,4 дюйма с белой подсветкой. Кнопки клавиатуры также имеют подсветку, ее цвет голубой.

Наряду с другими DECT-телефонами от компании Panasonic KX-TG8041RU имеет российский АОН и Caller ID. Более того, АОН голосовой, это дает возможность понять, кто вас вызывает, даже не глядя на экран трубки. Новинка поддерживает трехстороннюю конференц-связь с внешним абонентом. Справочник, которым обоз-

рудован телефон, вмещает 200 записей, а в журнале вызовов может сохраняться информация о 50 звонках. Помимо этого, KX-TG8041RU оснащен еще одной полезной для офисного аппарата функцией — копирование записей телефонного справочника. Эта опция позволяет при наличии нескольких дополнительных трубок не создавать каждый раз телефонную книгу заново, а просто переносить ее с трубки на трубку.



Panasonic
ideas for life

ПРОДАЖИ ЗАГОРОДНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В 2009 ГОДУ УПАЛИ ВДВОЕ. ГЕНДИРЕКТОР И СОВЛАДЕЛЕЦ RODEX GROUP ЕВГЕНИЙ РОДИОНОВ НАДЕЕТСЯ ОТЫГРАТЬСЯ ЗА СЧЕТ МАСШТАБА. ОН СТРОИТ ПЕРВУЮ В РОССИИ ФЕДЕРАЛЬНУЮ ДЕВЕЛОПЕРСКУЮ СЕТЬ, СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ КОТОРОЙ – КОТТЕДЖИ.

ПОГОННЫЕ МЕРЫ

текст ДМИТРИЙ КРЮКОВ

Вместо слова «кризис» Евгений Родионов предпочитает говорить «смена экономической реальности». Из лингвистического нюанса вытекает целая концепция. «Сейчас у многих ощущение, что кризис надо переждать, и все станет как прежде,— разъясняет Родионов.— Бессмысленно! Мы живем в другой реальности. Не вернется то сладкое время, когда можно было продать кусок земли за миллион долларов».

В старой реальности инвестиционно-строительный холдинг Rodex Group чувствовал себя хорошо. По данным аналитического центра «Индикаторы рынка недвижимости» (АЦ «ИРН»), холдинг входил в тройку лидеров подмосковного рынка загородной недвижимости по объемам строительства после «Открытых инвестиций» (ОПИН) и корпорации «Инком»: 1,2 тыс., более 1,5 тыс. и около 2 тыс. построенных или близких к завершению домовладений на I квартал 2009 года соответственно.

В нынешнем году выручка Rodex Group, вероятнее всего, окажется на 50% ниже, чем в прошлом. Таким образом, холдинг заработает в лучшем случае столько же, сколько в 2007-м. Тогда консолидированная выручка ОАО «Родэкс групп» (главной компании холдинга) по МСФО составила 2 млрд руб., а чистая прибыль — 118,2 млн руб.

Конкуренты тоже говорят примерно о двукратном падении продаж. Однако Родионов считает, что у него есть по меньшей мере два козыря. Во-первых, «миллион долларов» он за свои участки все-таки не просил. В основном Родионов строил коттеджные мультиформатные поселки бизнес- и эконом-класса. Причем на демократичные домовладения по цене от 6 млн руб. в поселках приходилось не менее 40%. Пару лет назад

в Rodex Group подсчитали, что в столице найдется по меньшей мере 350 тыс. семей, готовых заплатить такую сумму за дом на природе, в особенности если он расположен у большой воды (участки под свои проекты Родионов выбирал поблизости от рек или водохранилищ). Кризис показал, что эконом-классом пренебрегать не стоило. По разным оценкам, девелоперы заморозили до 25% подмосковных поселков, преимущественно бизнес- и премиум-класса, где цена коттеджа превышает 15 млн руб.

Второй козырь — география. Родионов строит первую федеральную девелоперскую сеть в России в области загородного малоэтажного строительства. Из 10 реализуемых сегодня Rodex Group поселков четыре находятся в регионах: в Ленинградской и Самарской областях, в Пермском крае и в Башкирии. Кроме того, дочерние компании Rodex Group работают в Ярославле и Казани (анонсированных проектов там пока нет). В этом году Родионов хочет открыть компании в Нижнем Новгороде, Новосибирске и Ростове-на-Дону. К 2014 году он видит свою сеть в 21 регионе России.

НЕ ДО ПРИБЫЛИ

Купить коттедж за 6–8 млн руб. в Подмосковье теперь не проблема. Загородные щиты пестрят подобными предложениями. Если два года назад такие коттеджи составляли лишь 10% в структуре предложения, то сейчас почти 60%. Например, по данным аналитического центра корпорации «Инком», на одном из наиболее престижных направлений — Новорижском — в этом диапазоне торгуются по меньшей мере пять поселков. Столько же продаются еще дешевле.



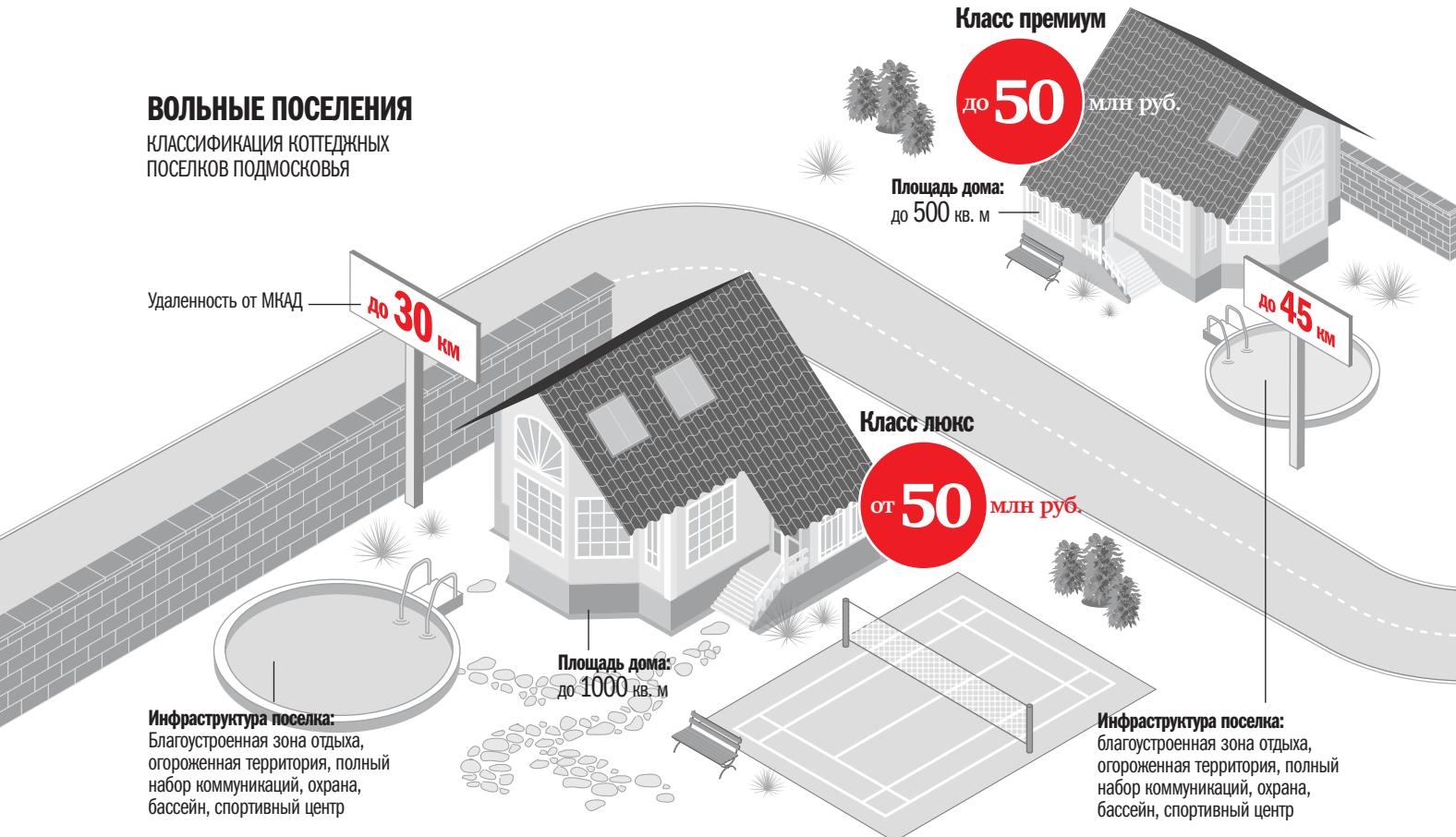
СТРАТЕГИЯ | БОЕВАЯ ГОТОВНОСТЬ

Евгений Родионов:

«В прошлые времена девелоперы считали, что рынок растет благодаря их мозгам. А он рос сам по себе»

ВОЛЬНЫЕ ПОСЕЛЕНИЯ

КЛАССИФИКАЦИЯ КОТТЕДЖНЫХ ПОСЕЛКОВ ПОДМОСКОВЬЯ



Тот же «Инком» в середине июля открыл продажи в поселке эконом-класса «Новорижский» на 23-м километре одноименного шоссе. Участки по 12 соток с домами площадью 148 кв. м стоят в нем по 6,5 млн руб. Можно купить и одну землю без дома за 3,8 млн руб. Директор по маркетингу «Инком» Лидия Гречина говорит, что за полтора месяца из 235 участков первой очереди было раскуплено более 80, в основном вместе с домами. «Человек может приобрести участок на таком удалении от Москвы, где раньше вообще не было поселков эконом-класса», — объясняет Гречина. Если бы не кризис, то и не было бы. До этого «Инком» строил на Новой Риге только премиальные поселки: Millennium Park, «Гринфилд», «Риверсайд», «Шервуд», Monteville. Цены в них начинались от \$1 млн.

Управляющий партнер «Миэль — Загородная недвижимость» Владимир Яхонтов считает, что цены в «Новорижском» близки к себестоимости и, скорее всего, будут расти по мере реализации поселка. «Комфортабельные коттеджи, широкие улицы, зоны отдыха с водоемами — все это „Новорижский“, — сообщает рекламное объявление на сайте компании «Инком-девелопмент». Все это должно появиться в 2011 году. Пока же «Новорижский» — голое поле с обозначенными тракторными колеями «улицами». Иными словами, нынешние покупатели кредитуют проект, и привлекательная цена обусловлена более высокими инвестиционными рисками.

В общей сложности с начала 2009 года в Подмосковье открылись продажи 46 новых поселков. Почти все они находятся на такой же стадии. В 37 из них участки продаются без подряда на строительство до-

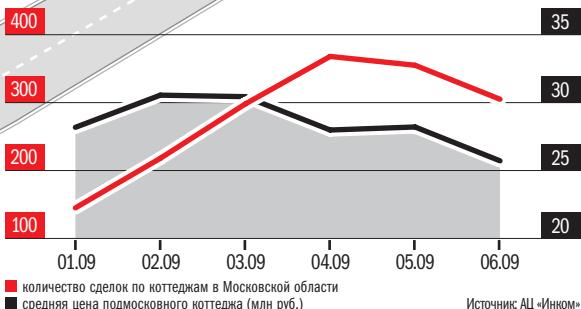
ма, то есть в цену объекта входит лишь земля и подведение коммуникаций. «Такой формат предложения является наиболее экономичным, а следовательно, самым востребованным в условиях кризиса», — объясняет руководитель департамента исследований и консалтинга АЦ «ИРН» Татьяна Калюжнова. Риск покупателя здесь в том, что, отбив свои затраты на землю, девелопер может исчезнуть, так и не проложив коммуникации. Минусы для девелопера — минимальная прибыль с проекта.

Стратегическая цель Rodex Group — ежегодно увеличивать прибыль на 35% (2009-й будет неприятным исключением) и через пять лет получить чистую прибыль более 17 млрд руб. Памятая об этом, Родионов участки без подряда не продает. Тем более Rodex Group начал заниматься эконом-классом не вдруг, и уровень готовности самых молодых проектов компании превышает 10%. Там уже есть дороги, согласованы технические условия, получена документация, построены первые дома. Это повышает ликвидность объектов. Но не отменяет необходимости снижать цены — конкуренция.

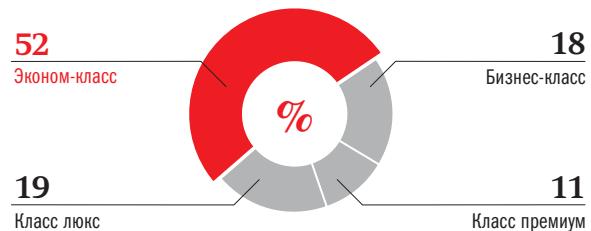
За год, с III квартала 2008-го, официальные цены загородных девелоперов снизились в среднем на 7%. Однако дисконт по конкретным сделкам достигал 20–30%, а иногда и 50%. В июне директор управления финансирования строительных проектов Сбербанка Алексей Чувин предсказал, что осенью станет еще хуже. Дело в том, что к этому времени у многих банков, получивших недвижимость в качестве отступных за кредиты, могут возникнуть проблемы с капиталом, и они будут вынуждены сбрасывать активы за бесце-



СДЕЛКИ МИНУС ЦЕНЫ



КАКИЕ КОТТЕДЖИ ПОКУПАЮТ*



*данные по рынку организованных коттеджных поселков Московской области на июнь 2009 года
Источник: АЦ «Инком», открытые источники

нок. За свой прогноз Чувин поплатился — его уволили. Но осадок остался.

«Дальнейшее снижение цен возможно, особенно в дорогих поселках бизнес- и премиум-класса, сильно переоцененных до кризиса,— считает Татьяна Калюжнова.— Там есть куда падать». Рентабельность таких проектов в хорошие времена составляла 50% и выше. Это примерно тот минимум, до которого могут опуститься девелоперы.

ПОД НОЖ

«Сокращаем издержки. Если раньше мы бы экономию положили в карман, то сейчас отдаем клиенту»,— говорит директор департамента развития бизнеса Rodex Group Геннадий Теряев. С начала кризиса бюджет отдела продаж увеличился на 30%, но общие административные расходы Rodex Group уменьшились при этом на 40%. «Под нож пошли обслуживающие подразделения: водители для топ-менеджеров, секретари. Избавились от дополнительных офисов, сели в одном, ничего страшного»,— перечисляет Теряев. Закрылись некоторые подразделения, в частности архитектурное и дизайнерское бюро. Эти услуги были переданы на аутсорсинг.

«В прошлые времена девелоперы считали, что рынок растет благодаря их мозгам. А он рос сам по себе»,— признает Теряев. Теперь в Rodex Group, которая включает в себя также производственные активы, вспомнили о принципах бережливого производства. Например, компания купила в разгар кризиса мобильный бетонный завод за \$500 тыс., который попеременно работает на шести ее проектах в Подмосковье. В чем экономия?

«Раньше приезжал с завода миксер, например, с четырьмя кубами цемента. Три с половиной куба выливали в фундамент, а полкуба оставалось. Начинали изобретать, куда же его деть,— описывает дилемму Теряев.— В итоге выливали туда, где он, может, только через полгода понадобится. А деньги заморожены».

Впрок строят меньше. Объемы строительства Rodex Group по сравнению с прошлым годом сократились сильнее, чем продажи. Тем более, как и коллеги по це-

Как и коллеги по цеху, Родионов столкнулся с непониманием банков: новых кредитов под девелоперские проекты не дают

ху, Родионов столкнулся с непониманием банков: новых кредитов под девелоперские проекты не дают.

Основными кредиторами Rodex Group являются Юникредит банк, Райффайзенбанк и Инвестторгбанк. Последний (занимал 74-е место по активам среди российских банков во II квартале 2009 года), по данным «СПАРК-Интерфакс», владеет 54,33% ОАО «Родэкс групп», еще 0,04% — у ООО «СМС-капитал», остальное у физических лиц. Для девелопера это плюс — проще договариваться о реструктуризации задолженности. Минус в том, что сегодня обслуживание кредитов —



Сокращая издержки, Геннадий Теряев отдает клиентам деньги, которые раньше положил бы в карман

основная статья расходов компании. В 2007 году размер долгосрочных долговых обязательств ОАО «Родэкс» составлял 1,3 млрд руб., краткосрочных — 1,6 млрд руб. Данные за 2008-й не раскрываются. По словам Теряева, в течение 2009 года долговая нагрузка сократилась примерно на 15% в рублях, однако в долларовом выражении снижение почти незаметно.

Помимо клиентов, покупающих еще не построенные дома, в качестве инвесторов Родионов начал привлекать строительные компании. В обмен на материалы и работу те получают не деньги, а инвестиционный контракт и долю в проекте. Убеждает Родионов просто: построенный дом обладает большей ликвидностью, чем бревна и доски.

Поменялись и технологии строительства. Дома стали делать не только из оцилинрованного бревна, но и из клееного бруса. Себестоимость в полтора раза выше, однако в итоге построить так дом выгоднее. Благодаря идеальной геометрии не надо ждать, когда он даст осадку. Впоследствии меньше денег уходит на отделку, так как стена, собранная из клееного бруса, выглядит монолитной и не нуждается в обивке, например, вагонкой.

Где возможно, Родионов изменил концепцию поселков, увеличив долю бюджетных предложений за счет бизнес-класса. Например, в «Золотых песках» в Подмосковье некоторые дома и участки помельчали. «Вместо коттеджа площадью 250 кв. м на 20 сотках мы делаем два участка с домами по 135 кв. м. Цена изменяется пропорционально — в полтора-два раза», — калькулирует бизнесмен. Если первое домовладение стоит около 14 млн руб., подбираясь к верхней планке эконом-сегмента, то второе — 7 млн руб. Число самих объектов

«Дальнейшее снижение цен возможно, особенно в дорогих поселках бизнес- и премиум-класса, сильно переоцененных до кризиса. Там есть куда падать»

в поселках при этом увеличилось на 5–7% за счет дробления участков. В будущем аналогичная операция ожидает поселок «Перелески», где участки уменьшатся с 15 до 10 соток и с 20 до 15 соток.

«В принципе это ухудшение качества проекта, что может отразиться на имидже компании,— предостерегает Лидия Гречина.— Получается, что она в любой момент может ухудшить условия клиентов». Родионов приводит контраргумент: «Изменения не коснулись концепций поселков, которые находились в высокой стадии готовности, таких как подмосковные „Маяк“, „Сосновые берега“». Договариваться с клиентами о том, как будет выглядеть поселок в целом, на ранних стадиях проще.

ПОЛИТИКА ВНЕ КОНКУРЕНЦИИ

Каждые две недели в офис Rodex Group съезжаются представители всех акционеров и кредиторов компании. Раньше подобные встречи проходили раз в пять раза, и основным вопросом было распределение дивидендов. Сейчас — контроль региональных управляющих компаний.

Акционеры Rodex Group владеют 100% ЗАО «Родэкс Подмосковье» и 51% акций в других УК группы. Остальное принадлежит местным партнерам, отвечающим за оперативное управление. Евгений Родионов уверяет, что доволен менеджментом, просто время требует работы «в ручном режиме». «Наличие проектов в регионах позволило минимизировать инвестиционные риски», — добавляет бизнесмен. Кредиты на строительство висят на местных компаниях, хотя материнская структура может выступать по ним поручителем.

Хорошо ли вести бизнес в регионах? «В настоящее время снижение покупательской активности на рынке загородного коттеджного жилья в регионах выражено заметно сильнее, чем в Москве и области, так как в регионах ниже уровень доходов и, следовательно, платежеспособный спрос», — замечает Татьяна Калюжнова. С ней согласен и директор АЦ «Инком» Дмитрий Таганов: «Там и до кризиса-то не было сформированного рынка». Родионов как раз на то и рассчитывает: чем менее сформирован рынок, тем слабее конкуренция.

По словам Родионова, только с одним поселком «Строгановский посад» Rodex Group сразу занял до четверти рынка организованного коттеджного строительства в Перми. В годовом отчете компании за 2008 год

приводится еще более впечатляющая цифра: доля Rodex Group от общего объема предложения в Пермском крае составляет 39%. В Башкирии у компании 17%, в Самарской области — 12,6%, а самые скромные показатели в Московской и Ленинградской областях: 5% и 4% соответственно. Как известно, это наиболее конкурентные регионы. В Подмосковье торгуются 284 поселка, под Петербургом — 190.

Аналитик пермской PTDN Realty Group Денис Халезов затрудняется подтвердить данные Rodex Group: «Из 87 заявленных в IV квартале 2008 года поселков в радиусе 50 км от Перми сегодня осталось примерно 60. В настоящее время строительство „Строгановского посада“ находится на этапе прокладывания дорог. Когда будут отстроены все 318 домов, неизвестно».

Региональные пристрастия столичного девелопера могут быть связаны не только с низкой конкуренцией. В 2002–2015 годах государство реализует федеральную

целевую программу «Жилище». В последние два года ее механизмы заработали и в малоэтажном строительстве. В Национальном агентстве малоэтажного и коттеджного строительства уточняют, что в 2007 году из 176,7 млрд руб. на эти нужды было выделено 38%, то есть около 67,1 млрд руб., в первую очередь на строительство дорог и инженерных коммуникаций к поселкам. В том же году Rodex Group вышла за пределы Московской области, а председателем совета директоров стал Антон Данилов-Данильян, ранее возглавлявший экономическое управление администрации президента РФ.

«Если суметь воспользоваться привилегиями, которые предоставляет государство, выход в регионы может быть своевременным», — замечает управляющий партнер компании Blackwood Константин Ковалев. Статус первой российской федеральной девелоперской сети в области загородного малоэтажного строительства в таком деле весьма кстати. [см](#)

ZEST-EXPRESS
Экспресс-доставка и логистика

since 1996

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДОСТАВКИ



доставка корреспонденции и грузов по Москве и области • организация доставки корреспонденции и грузов любыми видами транспорта по РФ и зарубежью • логистические услуги, в том числе – сортировка, маркировка и упаковка • ответственное хранение • собственный логистический склад в Москве • логистический аутсорсинг

ИЗОБРЕТАТЕЛЬ ЛЕГЕНДАРНЫХ «ЗАПОРОЖЦЕВ» АВТОЗАЗ И АВТОДИЛЕР «КВИНГРУП» УДЕШЕВИЛИ CHEVROLET LANOS ДО СТОИМОСТИ LADA, ПЕРЕИМЕНОВАЛИ ЕГО В CHANCE И НАЧАЛИ ПРОДАВАТЬ В РОССИИ. ЕСЛИ ИХ ПЛАНЫ СБУДУТСЯ, АВТОВАЗУ ПРИДЕТСЯ СИЛЬНО ПОТЕСНИТЬСЯ.

ПОДМЕННЫЙ АВТОМОБИЛЬ

текст ПАВЕЛ КУЛИКОВ фото ВЛАДИМИР ШЕРЕМЕТ

У российского АвтоВАЗа и украинского АвтоЗАЗа много общего. И тот, и другой — символы национального автопрома. Оба завода в 2008-м произвели автомобилей в количестве, равном четверти объема внутреннего авторынка своих стран. Волжский завод выпустил 802 тыс. машин при объеме российского рынка 3,2 млн автомобилей. Запорожский завод собрал 150 тыс. машин, всего на Украине их продано 623 тыс.

Впрочем, на внутренний рынок ориентируется лишь АвтоВАЗ — он экспортирует лишь небольшой процент своей продукции. АвтоЗАЗ же отправляет на экспорт половину; в частности, в Россию — более трети своих машин.

Самый успешный экспортный проект запорожцев — Chevrolet Lanos, выпускавшийся по лицензии концерна General Motors. Сбытом этих машин, в том числе в России, где Lanos вошел в тройку самых популярных иномарок, занимались подразделения американского концерна. Продажи Lanos стартовали в конце 2005 года. В 2007-м GM продал в России 58 тыс. этих машин. В больших объемах продавались только Ford Focus — 97 тыс. машин и Renault Logan — 68 тыс.

С июля 2009 года GM вывел Lanos из своего модельного ряда в России, сделав ставку на более современную модель — Chevrolet Aveo, которая дороже Lanos на треть. Рекомендованная GM цена на Lanos начинается от 310 тыс. руб., Aveo стоит от 414 тыс. руб.

Причин для отказа от Lanos много. Из-за кризиса продажи этих машин упали вдвое, модель не оказалась в числе дешевых иномарок, покупка которых в кредит частично субсидируется государством. Наконец, Lanos

устарел — этот автомобиль был разработан компанией Daewoo еще в середине 1990-х.

Запорожцы придумали антикризисную меру. Chevrolet Lanos переименовали в Chance и сами стали продавать его в России с молчаливого согласия GM через российский холдинг «Квингрупп», занявшийся дистрибуцией. Цену бывшего Lanos удалось снизить в полтора раза за счет локализации производства, установки украинских двигателей и снижения дистрибуторской маржи.

После этого у АвтоВАЗа и АвтоЗАЗа появилась еще одна общая черта — сопоставимые цены на автомобили. Теперь эти два завода — прямые конкуренты. Запорожцы, очевидно, рассчитывают не просто вернуть прежний объем продаж своих машин в России, но и нарастить его на фоне сегодняшнего шаткого положения АвтоВАЗа.

КАРЬЕРА МОДЕЛИ

Партнерство с изобретателем Lanos — компанией Daewoo Motors — у ЗАЗ началось в 1998 году. «У президента Daewoo Ким У Чуна мысли были очень мудрые, стратегические, — вспоминает председатель правления ЗАЗ Николай Евдокименко. — Своими действиями в Восточной Европе он хотел остановить поток импорта из стран ЕС на восток». В конце 1990-х Daewoo Motors разместила на польском заводе FSO производство модели Daewoo Lanos, а на украинском ЗАЗе — Nubira.

«Ошибка президента Daewoo была в том, что он не оценил свои финансовые возможности», — считает Евдокименко. В 2002 году Daewoo оказалась на грани бан-



Председатель правления ЗАЗ Николай Евдокименко (справа) показывает Ленуре Исламову, где расположен рынок, способный принять 80 тыс. Chance в год

Запрет на использование брэнда Chevrolet со столетней историей, как считают на заводе, окупится за счет снижения цены на 10%

круглая, была куплена концерном General Motors и переименована в GM DAT. Однако завод FSO сначала не попал в список купленных GM предприятий. Этот завод приобрела владеющая ЗАЗом корпорация «Укравто», но вследствии 40% акций FSO у нее концерн GM все-таки купил.

В 2003-м FSO стал производить разработанную в середине 2000-х годов Chevrolet Aveo — лидера продаж GM в Европе. Daewoo Lanos (после сделки с GM — Chevrolet Lanos) оказался на ЗАЗе. Выпуск машин по соглашению с GM перевели на Украину, чтобы компании имели возможность продавать их на местном рынке и в России.

Партнеры договорились о том, что запорожский завод проведет локализацию 50% запчастей Lanos. По закону, если собранная на Украине машина наполовину локализована, ее можно ввозить в Россию без уплаты таможенных пошлин, и наоборот. После этого GM смог продавать в России произведенный на ЗАЗе Lanos по более низкой цене. Концерн получал \$50 роялти с каждого автомобиля и дистрибуторскую маржу. По некоторым данным, она составляла около 10% от стоимости машины.

Локализация Lanos на Украине стала большой удачей для ЗАЗа. Объемы производства этой модели в Запоро-

жье доходили до 100 тыс. в год. Ни один из проектов завода не был настолько успешным.

Кроме Chevrolet, на ЗАЗе собираются Opel, Chery, Kia и две модели Lada — АвтоВАЗ поставляет на запорожский завод свои машинокомплекты, и собранные машины продаёт на Украине. А на Ильичевском заводе автоагрегатов, входящем в структуру ЗАЗа, делают автобусы, разработанные совместно с Tata Motors. С 2002-го по 2008 год, пока таможенные пошлины на ввоз автомобилей из стран дальнего зарубежья на Украину не снизились с 25% до 10%, ЗАЗ собирал Mercedes для концерна DaimlerChrysler. Однако объемы производства тех же Mercedes или Kia — не более 1,5 тыс. машин в год, автомобилей Lada — 25 тыс.

Волжский завод, как и ЗАЗ, собирает машины в партнерстве с GM, но российский концерн пошел другим путем, разработав при участии GM собственную модель Chevrolet Niva. В 2008 году он произвел 56 тыс. таких машин.

Был у АвтоВАЗа и опыт сборки готовых моделей GM. В 2005-м завод взялся производить Opel Astra прошлого поколения под брэндом Chevrolet Viva, но с моделью не угадал. Снятый в итоге с производства Opel продавался по цене от \$19 тыс. В своем сегменте он не пользовался спросом из-за высокой конкуренции. Модель соперничала по цене даже с последним поколением Opel Astra, хоть и в самой простой комплектации этого автомобиля.

БРЭНДОВАЯ ИДЕЯ

Когда АвтоВАЗ в кризис оказался в плачевной ситуации и несколько раз останавливал производство, его спасли



государственные финансовые вливания: в мае 2009 года корпорация «Ростехнологии», владеющая 25,1% АвтоВАЗа, получила от государства имущественный вклад 25 млрд руб. и передала его заводу в виде беспроцентной ссуды. Почти вся она уже ушла на расчеты с поставщиками, выплаты по кредитам, зарплаты и налоги.

Запорожскому заводу поддержку пообещал лишь мэр Запорожья Евгений Карташов. На все пассажирские маршруты из города и в город поставят автобусы, разработанные подразделением ЗАЗа и Tata Motors. Но точные сроки воплощения идеи пока не назывались.

ЗАЗ оказался перед угрозой падения спроса в конце 2008-го, когда автомобильный рынок на Украине рухнул из-за кризиса. В 2009-м, по прогнозам местных производителей, рынок сократится в четыре раза — до 150–190 тыс. новых автомобилей. Катастрофы на ЗАЗе не было: в июле завод произвел 5 тыс. автомобилей

сравнению с аналогичным периодом прошлого года, и более глубокого падения, скорее всего, не будет. Автодилеры считают, что осенью потребители могут спешить с покупкой машины на случай второй плавной девальвации рубля. Результаты исследования агентства «Автостат» показывают, что вверх пойдут продажи автомобилей стоимостью до \$10 тыс.

Чтобы иметь возможность продолжать поставки Lanos в Россию, менеджеры ЗАЗа переименовали его в ZAZ Chance. Договор с GM составлен так, что ЗАЗ не имеет права передавать технологии производства Lanos третьим лицам и использовать бренд GM. Возможность того, что завод будет сам продавать эти машины, в нем не оговорена, так что GM не может предъявить ЗАЗу формальных претензий. «Бренд Lanos использовать нельзя? — говорит Николай Евдокименко. — Ну, нельзя и нельзя! Все остальное нам GM не запрещает».

Дистрибутором Chance вместо GM стал холдинг «Квингруп». По словам генерального директора «Квингруп» Ленура Ислямова, 50 дилеров уже готовы к продаже и гарантийному обслуживанию Chance. «Обслуживать Chance можно у любого дилера GM, — комментирует Ислямов. — Мы этого не запрещаем, и от General Motors о таком запрете я не слышал».

Запрет на использование бренда Chevrolet со столетней историей, как считают на заводе, окупится за счет снижения цены на 10%. Начиска «Квингруп» составляет 6–7% вместо прежних 10%. Кроме того, локализация Lanos за последний год превысила 90%, что позволяет сильно экономить на логистике. «Привезти 40-футовый контейнер из корейского Пусана в Ильичевск стоит \$3 тыс., — объясняет Евдокименко. — В контейнере,

«Мы хотим сделать Chance тем самым народным автомобилем, о котором так много говорят, но ничего не делают»

Lanos, а продал 6 тыс. с учетом машин, скопившихся на складе. Продажи упали на треть по сравнению с прошлым годом. Но скорое падение объема украинского рынка до цифры, равной объему производства ЗАЗа, ничего хорошего заводу не сулит.

GM же вместо поддержки подкинул заводу хлопот. В июле 2009 года истек срок действия пятилетнего лицензионного соглашения между ЗАЗом и GM. В новом пятилетнем соглашении за ЗАЗом осталось право производить автомобиль Lanos на своих мощностях, но поставлять его в Россию завод не может.

Но вся надежда Николая Евдокименко на российский рынок, который в отличие от украинского просел не вчетверо, а вдвое. По оценкам Ассоциации европейского бизнеса, в июле 2009-го он упал на 58% по



«Один мой бывший партнер говорил: заработать можно только на бедных, и я этому принципу всегда следую»

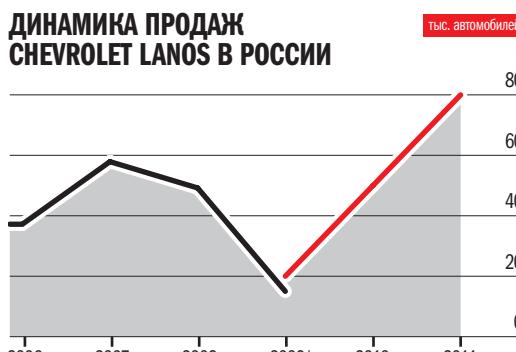
например, 150 боковин кузова. Значит, транспортная составляющая в стоимости детали \$20». Это немало — розничная цена боковины кузова для Lanos на Украине около \$200. В итоге Chance с украинским двигателем объемом 1,3 л в минимальной комплектации стоит 189 тыс. руб. В модельном ряду АвтоВАЗа лишь две машины дешевле, и то ненамного. Например, разработанная в 1970-х годах Lada 2107 — на 6 тыс. руб.

Шанс потеснить Волжский автозавод у Евдокименко есть. Но ЗАЗ рассчитывает не просто выйти в Россию на докризисный уровень продаж, а продавать еще больше. К 2011 году завод собирается экспортировать на российский рынок 80 тыс. машин в год. «Мы хотим сделать Chance тем самым народным автомобилем, о котором так много говорят, но ничего не делают», — объясняет Евдокименко.

ГОНКА ЗА ДИЛЕРОМ

«Один мой бывший партнер говорил: заработать можно только на бедных,— рассказывает Сергей Ададуров, владелец компании Auto Leader из Екатеринбурга,— и я этому принципу всегда следую». Его дилерский центр находится на въезде в город по одной из главных магистралей. Почти все здание покрывает гигантская рекламная растяжка. Сейчас на ней изображение автомобиля Hyundai, но Ададуров собирается стать дилером «Квингрупп» и повесить изображение Chance.

В кризис Волжский автозавод, в отличие от производителей иномарок, выиграл от девальвации рубля. В июле 2009-го весь рынок по сравнению с июнем упал на 3%, продажи иномарок — на 7%. Но повлиять на выбор потребителей не в пользу АвтоВАЗа могут автоди-



* продажи Chevrolet Lanos в первом полугодии
Источник: Ассоциация европейского бизнеса в России



На стадии окраски украинский Chance ничем не отличается от Chevrolet Lanos

Двое участников дилерской конференции прямо заявили, что в своих портфелях заменят автомобилем Chance машины АвтоВАЗа

леры. Недовольство работой завода у некоторых из них достигло предела.

Президент и основной владелец группы компаний «Фаворит моторс» Владимир Попов в начале июля направил письмо теперь уже бывшему вице-президенту по продажам и маркетингу АвтоВАЗа Алексею Криворучко (письмо есть в распоряжении редакции.— **сф**). В нем он пишет, что на месте дилерских центров Lada «Фаворит моторс» открывает центры Skoda, Peugeot и Kia Motors, а также приводит четыре причины разрыва отношений с АвтоВАЗом.

Суть его претензий такова. Завод не в полном объеме возмещает суммы, которые дилер тратит на ремонт гарантийных машин. Не может предоставить автомобили под заказ клиента — по цвету и комплектации. Не ведет контроля над единой стоимостью часа работ по техническому обслуживанию машин. Не контролирует поставки запчастей на рынок.

«Благодарю за 15-летнее сотрудничество», — заканчивает письмо Попов — один из старейших дилеров Волжского завода. И это сотрудничество он не собирается возобновлять, пока АвтоВАЗ не исправится.

С начала 2009 года АвтоВАЗ потерял дилеров, на которых приходилось 45% московских продаж. Помимо

отказавшихся от партнерства по своей воле, немало крупных дилеров АвтоВАЗа обанкротились. В начале августа объявил о банкротстве «Ростокино-Lada». До этого прекратили существование «Инком-авто» и «Элекс-полюс».

Запорожский автозавод и «Квингрупп» пользуются суммой в стане вероятного противника. Недавно партнеры арендовали чартерный рейс и пригласили несколько десятков владельцев дилерских центров из разных российских регионов в Запорожье — посмотреть на производство и отдохнуть. Теперь, по словам Ленура Исламова, еще 60 дилеров собираются подписать с ним договор. Двое участников этой дилерской конференции в беседе с журналистами прямо заявили, что в своих портфелях заменят автомобилем Chance машины АвтоВАЗа.

Впрочем, открыто позиционироваться как угроза российскому автопрому Исламову и Евдокименко явно не с руки. Беспошлинное прохождение российско-украинской границы для машин сейчас выгоднее украинской стороне, ведь российский рынок меньше пострадал от кризиса. А протекционистская политика в отношении АвтоВАЗа всем известна: пошлины могут ввести, и тогда планы запорожцев не осуществлятся.

На всякий случай Ленур Исламов уже сейчас отрицает саму возможность конкуренции с волжским заводом: «Конкурировать с АвтоВАЗом мы не собираемся». Николай Евдокименко добавляет, что его завод собирает на своих мощностях две модели АвтоВАЗа и имеет более сорока российских поставщиков деталей. Одна из главных задач ЗАЗа и «Квингрупп» — избежать политического конфликта. **сф**

CITIZEN K

РОССИЯ

ОСЕНЬ
2009

ЖУРНАЛ МОДНЫХ ПРОВОКАЦИЙ

КРИЗИС ОТКРЫЛ ФИНАНСОВЫМ РЫНКАМ НОВЫЙ ИСТОЧНИК РЕСУРСОВ – ОБИЖЕННЫХ ЗАРПЛАТОЙ КЛЕРКОВ И АМБИЦИОЗНЫХ БЕЗДЕЛЬНИКОВ. ИХ ПУТЬ НА БИРЖИ ЛЕЖИТ ЧЕРЕЗ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ СЕРВИСЫ, ОБЪЕДИНИВШИЕ ПРИНЦИПЫ TWITTER, AMERICAN IDOL И ИППОДРОМА.

СПЕКУЛЯНТЫ В КОНТАКТЕ

«Я вижу на бирже много молодых людей, которые не хотят устраиваться на оклад. Много и менеджеров средней руки. В России же нельзя жить на обычную зарплату по-человечески»



Алексей Мартынов,
финалист конкурса РТС
«Лучший частный инвестор 2008 года»



текст
ДМИТРИЙ
ЧЕРНИКОВ

«Bloomberg?» Его перспективы неясны,— говорит „Секрету фирмы“ Перри Блечер, сооснователь социальной сети для инвесторов Covestor.— Зачем платить \$1500–1800 в месяц за информационный терминал, когда информация быстрее распространяется в соцсетях типа Twitter? Инвестфонды тоже исчезнут — 70% из них убыточны. Совет сильного частного инвестора гораздо дешевле, чем зарплата корпуса финансистов».

Один из первых участников Covestor Шон Хэннен с августа 2007 года получил более 200% прибыли на свои инвестиции. Пул крупных частных инвесторов, заметивший его успех, поручил Хэннену управление \$50 млн. В эпоху p2p-сетей вы в состоянии умножить деньги сами с помощью других таких же инвесторов, которые в отличие от непрозрачных финансовых институтов могут объяснить, как и почему надо инвестировать на рынке, считает Блечер. Он предсказывает агонию менеджмента околобиржевой инфраструктуры, привыкшего снимать комиссионные скальпы с транзакций населения.

«Социальные сети выигрывают у прежней модели инвестирования за счет массовости пользователей. В ближайшие два-три года нужно ждать переворот, когда на биржу без всяких посредников придут миллионы новичков»,— говорит Блечер.

В последние месяцы оборот счетов пользователей Covestor зашкаливал за миллиард долларов, а прирост самих пользователей составлял 10–15% ежемесячно, с кризисом только увеличиваясь. «Люди больше не доверяют ни банкам, ни управляющим фондам. Возможно, мы становимся свидетелями рождения нового биржевого пузыря»,— размышляет Перри. В отличие от предшественников этот пузырь, вероятно, будет надут не хитроумными трейдерами с Уолл-стрит, а простыми обычайтелями, ринувшимися на рынок от безысходности. По данным банка Societe Generale, в Европе на долю частных инвесторов в этом году пришлось более 20% стоимости каждой акции по сравнению с 3% в 2008-м. В бизнес вкладываться невыгодно, а золото и недвижимость, считавшиеся сверхнадежными активами, показывают нестабильную динамику. У людей не остается другого выхода, кроме как попытаться обыграть друг друга на бирже.

ПУТИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ



ДЕМУРА-GENERATION

Глобальное сокращение доходов, неопределенность с будущей стоимостью большинства активов и нереализованные амбиции первого офисного поколения приводят к притоку на биржу новых лиц и в России.

«В декабре я купил резко подешевевшие бумаги компании „ПИК“ на 400 тыс. руб., весной они уже стоили в какой-то момент миллион, сейчас чуть ниже — 800 тыс. руб.», — говорит Павел Антонов, старший консультант по внедрению SAP IDS Scheer. Павел — частный инвестор, за плечами которого пара лет работы с российскими цennыми бумагами. Фанат марки BMW, он не хочет покупать новую машину взамен подержанной — все свободные средства Антонов вкладывает в рынок акций. «Если бы у меня было больше денег, то... я прикупил бы себе больше консервативных активов! А так приходится скучать задешево рискованных „строителей“», — рассуждает Павел.

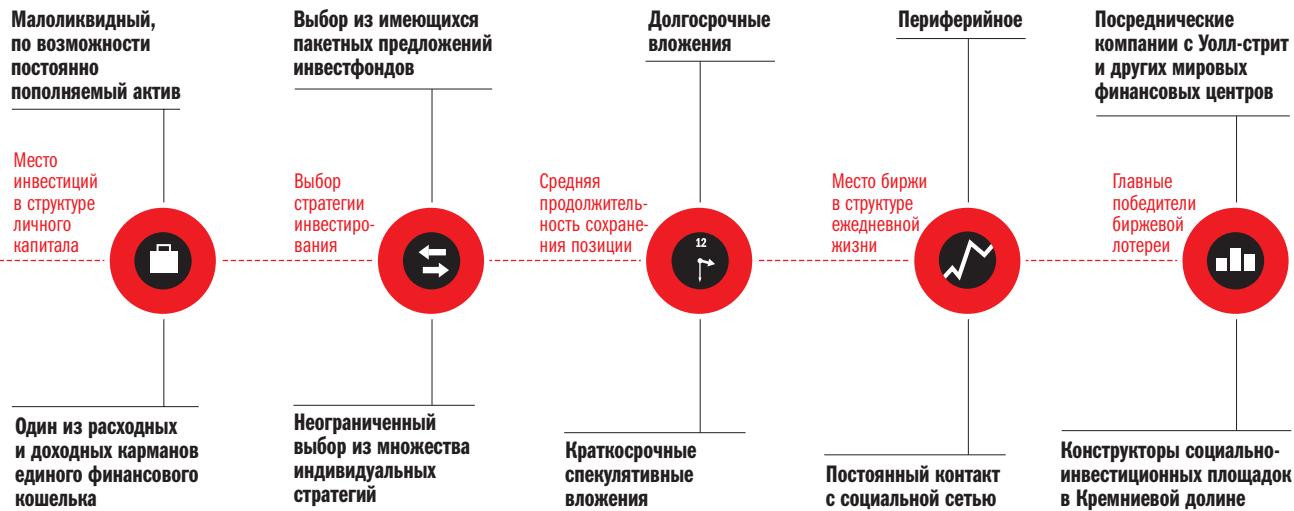
Антонов — один из двух миллионов российских частных инвесторов, работающих с отечественными бумагами. По данным УК «Финам», с начала кризиса их число увеличилось почти в два раза, а летние обороты превысили докризисные. «В последнее время пошла мощная волна новичков, — продолжает Павел Антонов. — Многие из них начинают витать в облаках и думать о яхтах, не удосужившись прочитать хотя бы о технических индикаторах и ознакомиться с положением дел эмитентов». Культ инвестора Уоррена Баффета и трейдера Степана Демуры в среде Антонова давно победил культ бизнесмена Стива Джобса.

Российская волна спекулянтов-любителей родом еще из середины «нулевых». Так, по данным ММВБ,

в 2006 году рост числа счетов частных инвесторов составил 250%, в 2007-м их количество еще удвоилось. Стратегия развития финансового рынка России до 2020 года, подписанная в январе президентом РФ, оценивает число индивидуальных инвесторов, которые готовы вкладывать свои средства в ценные бумаги и иные финансовые инструменты, в 70% экономически активного населения. Учитывая, что сейчас эта цифра в 10–12 раз ниже, горизонт для роста инфраструктуры планктонных инвестиций — проектов вроде Cestor — очевиден.

«Можно обойтись и без инвестиционного менеджмента, когда перед глазами карта действий лучших инвесторов»

Алексей Мартынов, ведущий блог My-trade в Livejournal, — один из лидеров «демура-generation», финалист организованного ОАО «Фондовая биржа РТС» конкурса «Лучший частный инвестор 2008 года». По словам Мартынова, прочитавшего в Москве и Петербурге несколько лекций о биржевых спекуляциях, кризис, с его сокращением зарплат и безработицей, только подстегнул сомневавшихся: «Биржевые спекуляции — это всегда возможность заработать капитал для любого человека, который этого захочет. Поэтому все больше и больше людей разных профессий и с разным об-



разование пробуют компенсировать сокращение доходов во время кризиса подобным способом».

ВИРТУАЛЬНЫЕ БЕГА

Мир планктонных инвесторов и спекулянтов обычно кормит хедж-фонды — элиту биржи, охраняющую свои сложные математические модели, как Грааль. Планктон вздрогнул, когда стало известно, что Джеймс Саймонс, глава хедж-фонда Renaissance Technologies, в «ужасающем» 2008 году получил прибыль \$2,5 млрд. Всего же 25 наиболее высокооплачиваемых топ-менеджеров американских хедж-фондов заработали в прошлом году на развалинах рынка \$11,6 млрд.

Приходящие на рынок мелкие частные инвесторы, по мысли Блечера, должны именно в биржевых соцсетях вроде Covestor искать спасения от хищных хеджеров и ленивых менеджеров своих инвестфондов.

«Идея инвестирования как фолловинга пришла в голову моему партнеру Ричарду Тахте, когда он услышал, что хедж-фонды начали просить исследовательские компании незаметно вбрасывать в интернет свои идеи. Если идея по результатам отзывов опробовавших ее смельчаков оказалась хорошей, то дорабатывалась и становилась частью концепции хедж-фонда, если же нет, то за ошибку платили „тестеры“ из числа инвесторов-смельчаков», — рассказывает Блечер. Интернет решил нанести хедж-фондам ответный удар, возведя их находку в бизнес.

Фактически проект продает доступ к хит-параду конкурентных стратегий — одни менее рискованны, зато и менее прибыльны, другие сулят большие деньги, но случаются и провалы. Ежемесячно уплачивая

1,5% от суммы своего счета сервису, участник получает доступ к наблюдению за подлинными операциями конкретного инвестора в реальном времени. В этот процент включается не только комиссия сервиса (значительная часть вложенных в Covestor \$7,5 млн уже окупилась), но и бонус инвестору — объекту слежки (у популярных инвесторов в среднем 400–500 фолловеров, иногда свыше 2–3 тыс.). Вы можете «зеркалить» все действия понравившегося вам инвестора. После завершения торгового дня автор стратегии обсуждает со своими фолловерами ошибки и прорывы. «Наш p2p-проект бросает вызов институтам-посредникам, так же как eBay бросил вызов магазинам, — уверяет Перри Блечер. — Можно прекрасно обойтись и без инвестиционного менеджмента, когда у тебя перед глазами карта действий лучших частных инвесторов. Это шаг не к мудрости толпы, как, например, на простых агрегаторах мнений вроде Pigged.com, а к мудрости мудрых».

В конце июля недавно отметивший двухлетие Covestor сделал еще один радикальный шаг. «Мультименеджерское управление» (CVIM) — автоматическое следование вашего счета за счетом инвестора. «Например, пока вы спали, Ричард Тахта купил 100 акций Google — если вы автоматически следите за ним, но ваш счет меньше в 100 раз, то проснувшись, обнаружите, что стали богаче на одну акцию Google, если это был верный шаг. Или беднее, если ваш инвестор ошибся», — объясняет Блечер. На каждого инвестора можно «подписать» определенную часть своего счета. Первые недели сервиса показали, что пользователи обычно «аттачат» свой счет к двум-трем инвесторам с разными стра-



Создатель Covestor.com Перри Блечер хочет привести на биржи сотни миллионов игроков-любителей

тегиями — привычная картина для опытных посетителей ипподрома, ставящих на фаворита и на темную лошадку.

КРУГОВАЯ ПОРУКА

«Я зарегистрирован на Covestor», — говорит Алексей, автор блога «Дневник будущего миллиардера». Он работает начальником отдела продаж в крупной сырьевая компании, но уже три года активно скупает ценные бумаги отечественных и американских компаний. «Я залогировал там аккаунт просто чтобы посмотреть, как должны выглядеть социальные сети для инвесторов», — продолжает Алексей. — Никого фолловить там не стал, потому что я должен передавать им логин и пароль от своего аккаунта у брокера, ведь только так они могут аудировать реальность трафика средств по моему счету. Так что сделки там на 100% реальные, и если кто гуру себе ищет — гуру будет с гарантией. С другой стороны, это и не понравилось, неспокойно как-то, не хочется сдавать свои пароли другим людям сообщать, несмотря на все гарантии конфиденциальности».

Видимо, из-за этих беспокойств в России пока прижилась только коммуникационная оболочка сервиса, без реального управления деньгами. «Если добавить лучших инвесторов на сайте к себе в ленту для чтения, то можно наблюдать в реальном времени за их новыми прогнозами, покупками, продажами и комментариями», — говорит Александр Рубан, автор проекта Tikr. На Tikr можно, конечно, следовать действиям гуру, соглашается «будущий миллионер» Алексей. Другой вопрос, что Covestor отслеживает реальные счета, аудируя их, а в Tikr можно вписать любую сделку задним числом и стать «гуру на час».

Вопрос безопасности ключевой в бизнесе p2p-инвестирования: инвестор доверяет свою стратегию своим фолловерам, а те доверяют его чутью и заимствуют алгоритм работы. Акционер Covestor и медиагуру Джека Джарвис сравнивает проект с сайтом знакомств, где, чтобы преуспеть, нужно сначала показать свои фотографии — таковы условия игры в соцсетях.

ОДИНОЧЕСТВО В СЕТИ

У каждого, кто столкнулся с Covestor или его аналогами, неизменно возникает вопрос: какова мотивация успешного инвестора делиться своей стратегией с тысячью конкурентов?

«Здесь тот же мотиватор, что в блогинге», — говорит Перри Блечер. Игра на бирже — дело одинокое, ты один на один со своей интуицией, а против вас двоих весь рынок. Угнетенный подобным раскладом инвестор готов идти на многое, чтобы получить признание и социализироваться с себе подобными, в конце рабочего дня разбирая вместе с ними случившиеся события и оценивая принятые решения. «Слепо принципы чужих стратегий все равно никто не копирует», — считает Блечер. — А чтобы предотвратить полное синхронное дублирование операций фолловерами, трехлист действий инвестора на сайте отображается с отставанием от реального времени на две минуты».

Другой ответ на вопрос о мотивации удачного инвестора — интерес к игре. У Фреда Уилсона, партнера венчурного фонда Union Square Ventures и одного из первых крупных игроков Covestor, за год счет уменьшился на 14,1%. Однако это не смущило 3116 фолловеров, которые по-прежнему платят и ему, и сервису за доступ к тренингу. «Не обязательно, что все мои фолловеры следуют моим действиям. Возможно, кто-то вывел закономерность успеха, обратную моей биржевой стратегии», — говорит Уилсон. На Covestor нет неизменно успешных инвесторов, и продажа стратегии — это не продажа успеха, а реализация опыта, который в любом случае наиболее эффективно работает у того, кто его пережил. А покупатели стратегии, в свою очередь, надеются ее доработать и превзойти создателя. Все как на бирже. ☎



ЗНАКОМЫЙ. ЛЮБИМЫЙ. ОБНОВЛЕННЫЙ. ПОДПИСКА НА ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ «ОГОНЁК» стоимость подписки с учетом доставки* — 154 руб. за 1 месяц

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

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

Для оформления подписки просто позвоните по телефону 8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ) или зайдите на сайт www.kommersant.ru

*доставка осуществляется:
регионы РФ — почтой до п/я,
Москва — курьером или почтой до п/я.



ОХОТА ЗА ПОТРЕБИТЕЛЕМ УВОДИТ КОМПАНИИ ИЗ ТОРГОВЫХ ЗАЛОВ И ПРИВОДИТ ТУДА, ГДЕ ТОЛЬКО ФОРМИРУЮТСЯ НАМЕРЕНИЯ О ПОКУПКАХ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РЕШИЛ РАЗОБРАТЬСЯ, КАКОВА РЕАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА, ОБСЛУЖИВАЮЩЕГО ЖЕЛАНИЯ КЛИЕНТОВ.

ИСПОЛНИТЕЛИ ЖЕЛАНИЙ

текст ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ

«Для меня вишлист — это фан, а вот для маркетолога — каталог потенциальных клиентов, список „чего-же-этим-людям-не-хватает“, — говорит Дарья Вдовыденко, посетитель портала Mywishlist.ru.

Вишлист — это список желаний. Ими могут быть вещи, услуги или непотребительские цели, например работа в Apple. Обычно эти списки публикуются в блогах или на сайтах, где предусмотрена такая функция. Самые популярные площадки вишлистов — Facebook, MySpace, Livejournal, блоги на «Яндексе» или специальные агрегаторы, подобные Mywishlist.ru.

Поездка в Италию — давняя мечта Дарьи, одна из 40, наряду с телескопом и курсами серфинга. Все эти желания она скрупулезно записывает на Mywishlist. И когда в августе через свой аккаунт Дарья получила предложение купить путевку в Италию со скидкой, она заинтересовалась. «Решила связаться с туркомпанией ближе к октябрю — времени отпуска», — рассказывает она.

Дарья не знала, что эксперимент с рассылкой предложений инициировал сф, чтобы оценить экономический потенциал вишлистов. «С момента основания в апреле 2006 года проект Mywishlist собрал 1,4 млн желаний более 100 тыс. пользователей», — говорит один из основателей проекта Кирилл Вечера из питерской дизайн-студии Annstudio. Если попробовать подсчитать стоимость желаний, записанных аудиторией Mywishlist, то даже их топ-20 «потянет» не меньше чем на \$50 млн, учитывая популярность айфонов (1400), поездок в Париж (900), автомобилей (1000) и других недешевых желаний.

Вишлисты — предметное воплощение «экономики намерений», новой модели взаимоотношений покупа-

теля и продавца, где первичным становится не товар, а желание покупателя. Переворачивая пирамиду рыночных отношений с ног на голову, бизнес тестирует новую для себя территорию. Так, в проекте предпринимателя Андрея Озолина «Генагент» компании выкапают контакты людей, оставивших заявку на тот или иной продукт. «Заявка потенциального клиента — такой же товар», — рассуждает Озолинъ (см. сф №7/2009). Развивающийся в бизнес-инкубаторе Inventure проект «Покупатор» выставляет условия потребителя на тендера, который выигрывает магазин, сделавший наилучшее предложение. На входе эти площадки собирают заявки людей, а на выходе предлагают поставщикам товаров и услуг фактически готовых клиентов.

Превращение желаний в деньги — следующий этап в освоении рынка потребительских намерений. «По своему опыту знаю, что между „протоколированием“ желания в вишлисте и его реальной реализацией может пройти более года, — говорит менеджер по продажам Маргарита Лукиных, хозяйка аккаунта Mywishlist. — Именно столько времени числятся у меня в вишлисте ноутбук и поездка в Прагу». По сравнению с заявками на покупку на сервисах «Покупатор» или «Генагент», записи в вишлистиках не гарантируют продаж. Так, в списке желаний Дарьи Вдовыденко есть полет в невесомости стоимостью от \$200 тыс. (спецпредложения от Virgin Galactic Ричарда Брэнсона). Станет ли Дарья реальным покупателем этой услуги?

Есть ли в истории с вишлистами платежеспособный спрос — главный вопрос, на который попытался ответить сф в ходе эксперимента, проведенного журналом вместе с туркомпанией «1001 тур» и магазином ноутбу-



Основатели сервиса Mywishlist.ru Кирилл Вечера и Анна Журавлева хорошо усвоили одну простую вещь: чтобы желания исполнялись, их надо записывать на видном месте

ков Utinet.ru. Мало того, в определенный момент корреспондент *СФ* придумал себе легенду и сам вышел на охоту за желаниями.

ЧЕЙ ВИШЛИСТ ДЛИННЕЕ

За несколько дней Мария Чупина из компании «1001 тур» отправила 100 писем. 80 по электронной почте и 20 по ICQ. «Откликнулись пять человек, преимущественно коллеги-маркетологи,— делится она итогами.— Восхищались подходом. Но ничего не купили». Дарья Бдовыдченко — один из тех самых маркетологов. В планах у нее кроме полета в невесомости и телескопа собственный стартап, поэтому к идеям поиска аудитории она особо чувствительна. «Сайты вишлистов станут эффективными с точки зрения бизнеса только в том случае, если пользователи станут давать о себе больше информации,— говорит Дарья.— Например, будут указывать, что мешает осуществить желание».

Социальные сети — идеальная среда для экономики намерений, в силу того что миллиарды пользователей уже обозначены там как личности, продолжает мысль Дарьи Виктор Захарченко, руководитель контент-проектов компании E-generator. «Мы запускали англоязычный аналог Mywishlist.ru — Wishroll. Он не пошел, собрав тысяч десять участников»,— говорит Кирилл Вечера. В Америке и Европе несколько сотен сервисов, посвященных созданию вишлистов, но все их можно записать в маргиналы по сравнению с Facebook. Более 50 млн пользователей соцсети уже создали здесь и регулярно обновляют списки желаний, давно привлекающие внимание компаний. Ведь если кто-то хочет иметь, то обязательно найдется тот, кто захочет это продать.

В коммерциализации трафика гиганта наиболее активен крупнейший интернет-магазин Amazon — его разнообразные программы составляют треть от 350 тыс. приложений Facebook. Среди них несколько сотен конструкторов вишлистов, с помощью которых магазин стремится интегрировать свою аудиторию и аудиторию соцсети. Судьба их различна. Например, приложение Giver, позволявшее видеть вишлисты «друзей» на Amazon, просуществовало всего несколько месяцев в течение 2008 года. В то время как у другого амazonовского детища — SocialCalendar — уже более 11 млн подписчиков. Причина — различные дополнительные опции, например выбор подарков друзьям на основе указанных в профиле интересов. По статистике Facebook, в августе 1,35 млн человек производили манипуляции с приложением, то есть добавляли продукты Amazon в вишлисты или вычеркивали приобретенные вещи.

Amazon пока лидирует в коммерциализации экономики желаний. Другие игроки стараются ухватить свой кусок этого рынка, интегрируя вишлисты с базами интернет-магазинов и предлагая большую социализацию шопинга. Например, Facebook Wishlist, созданный компанией Affiliate Window, рекомендует в качестве желаний 3 млн единиц продуктов от 600 производителей и ритейлеров, среди которых Best Buy, Comet, Play.com, John Lewis, Marks & Spencer и Woolworths. По условиям приложения, если ваш друг пришел на сайт магазина с вишлистом на вашем аккаунте и купил указанный в списке товар, то вам причитается комиссия с продажи в размере 1–5%. Например, скупленного другом гаджета ценой 29,99 фунтов стерлин-

«Две трети желаний Mywishlist принадлежат девушкам от 15 до 25 лет. Они рекордсмены по числу записей»

гов от Gadgets.co.uk перепадет 2,55 фунта. Так расширяется круг участников в покупках. «Я удивляюсь, почему, например, „Озон“ до сих пор не проделал то же с „В контакте“. Наверное, проблема в закрытости наших соцсетей», — говорит Виктор Захарченко.

ЖАДНЫЕ ТИНЕЙДЖЕРЫ

Попытки магазина Utinet продать завсегдатаям с Mywishlist ноутбуки вылились в еще более скромный результат, чем в случае с «1001 тур». В ответ на 60 своих предложений маркетолог Мария Савина получила нулевой отклик и разочаровалась в вишлистах как инструменте продаж. «Те, кто действительно хочет приобрести ноутбуки, общаются на тематических форумах и сообществах. Ноутбук в вишлисте — это желание, не подкрепленное платежеспособностью», — резюмировала Мария.

Аудитории сервисов, поддерживающих списки желаний, в России и на Западе заметно различаются. «Понятно, что больше всего сочинением таких списков увлечены тинейджеры, у которых желания намного превосходят возможности», — рассуждает в своем блоге управляющий директор Shine Marketing Стивен Прэтли. Однако благодаря присутствию в Facebook разных возрастных групп, по данным SocialCalendar, значительную часть его аудитории составляют люди в возрасте от 25 до 34 лет (43%). В России такого противовеса

нет. «Две трети желаний Mywishlist принадлежат девушкам от 15 до 25 лет. Они рекордсмены по числу записей: в их списках — от 40 до 100 пунктов. У мужчин же, как правило, всего 10–15 пунктов», — говорит Кирилл Вечера.

Близкие к нулю результаты эксперимента маркетологов кажутся закономерными. С другой стороны, сервис фиксирует уже более 270 тыс. исполненных желаний, а это примерно шестая часть от всех публиковавшихся на сайте. По данным Кирилла Вечера, средняя стоимость желания (если указана его цена) — 48 тыс. руб, если отбросить самые дорогие — квартиры, дома и автомобили, выйдет 5,6 тыс. руб. И это значит, что за реализацию своих желаний пользователи уже заплатили несколько миллиардов рублей. Эти 15–20% от общего количества записей в вишлистиках есть реальный спрос, на который нацелены маркетологи.

Однако в реальности продажи участников эксперимента — Utinet и «1001 тур» — продолжали буксоваться. Тогда корреспондент *сф* решил предложить молодежи с Mywishlist гораздо менее затратный вариант — прыжок с парашютом, тем более что он входит в топ-10 желаний.

Представившись Антоном Дроздиковым, владельцем подмосковного парашютного клуба, корреспондент *сф* не стал мелочиться и сделал дисконт 20% от «самой низкой цены» в «Яндексе». Стоимость парашютной затеи колеблется от 1 до 6 тыс. руб. Экономии в несколько сотен рублей оказалось достаточно, чтобы облазнить каждого третьего из 50 адресатов. Студент Игорь Голуб давно хотел прыгнуть с парашютом. «А сейчас вот решился, даже друзей уговорил», — признался он.

Микроэксперимент с прыжками показал, что капитализировать можно и такие неинформационные аккаунты, как на Mywishlist. Даже если речь идет о далеко не самых насущных потребностях вроде уроков сальсы или DVD-коллекции аниме Миядзаки, которым нужен лишь толчок, например, в виде символической скидки.

Пример Amazon и Facebook показывает, что шопинг и нетворкинг сегодня нераздельны. «Сделать что-то вроде „В контакте“ — самая популярная просьба к создателям Mywishlist от пользователей. Но выполнять эти просьбы Кирилл Вечера и его партнер Анна Журавлева не собираются. «Мы хотели внедрить в Mywishlist систему рекомендаций, которая предлагала бы включить в свой листинг позиции, найденные в похожих вишлистиках. Но потом решили, что незачем из простого сервиса делать сложный звездолет».

Если такой «звездолет» не сделают создатели Mywishlist, то у конкурентов появляется шанс занять нишу тематической соцсети — пока на «Одноклассниках» не появилась кнопка «вишлист». *сф*

реклама

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

- Рестораны • Работа и образование
- Недвижимость • Деловые предложения
- Бизнес-маркет • Автомобили, логистика, грузоперевозки
- Business-guide (недвижимость, деловые предложения, финансы, юр. услуги)

По вопросам размещения рекламы звоните
Наталии Крюковой и Марии Битулевой
по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25;
www.kommersant.ru

Коммерсантъ

ОТЛОЖЕННЫЙ СПРОС

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ЭКОНОМИКИ НАМЕРЕНИЙ ЛЕГКО ОПРЕДЕЛИТЬ С ПОМОЩЬЮ СЕРВИСОВ ВИШ-ЛИСТОВ, ГДЕ РЯДОМ С МЕЧТОЙ УКАЗЫВАЮТ ЕЕ ЦЕНУ. **СФ** ОЦЕНИЛ ТОП-10 РОССИЙСКОГО АГРЕГАТОРА ЖЕЛАНИЙ MYWISHLIST.RU И ВЫЯСНИЛ, ЧТО ОН ТЯНЕТ НА 300 МЛН РУБ.



«Люди ищут способ убежать от безумия»

текст ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

Три года назад мир поразил необычный социальный вирус: у свидетелей Иеговы, адвентистов седьмого дня и дианетиков неожиданно появился мощный конкурент в борьбе за паству. Миллионы людей во всем мире поверили, что они могут стать богаче, просто грезя о деньгах. «Думай о миллионе долларов два часа в день, и он обязательно к тебе придет», — такова позиция жертв массового помешательства.

Как выяснилось, вирус запустило мистико-религиозное движение «Новое мышление» (New thought), которое вывело на рынок серию удачных агитпродуктов, в том числе бестселлер «Тайна» и одноименный фильм. Само «Новое мышление» отнюдь не ново: появиввшись в конце XIX века, оно достигло пика популярности в первой половине XX века, но последние 50 лет не привлекало особого интереса публики. Автор книги «Переломный момент» Малколм Гладуэлл называет явления, подобные ренессансу New thought, «слиперами» — они долго дремлют, а потом взрываются.

Корреспондент **СФ** попытался выведать тайну неожиданной популярности движения у Джо Витале, одного из самых влиятельных в «Новом мышлении» людей. И пришел к выводу, что дело в вероучении. «Новое мышление» — самая настоящая религия потребления.

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Протестанты изменили экономическое лицо мира, потому что объявили работу богоугодным делом. Сама по себе она не дает спасения, но дарит надежду на него. А каков ваш бизнес-посыл?

ДЖО ВИТАЛЕ: Мы верим в пробуждение здесь и сейчас. Я хотел бы, чтобы каждый человек достиг в своей жизни тех результатов, к которым он стремится.

СФ: И что заставит людей пробудиться?

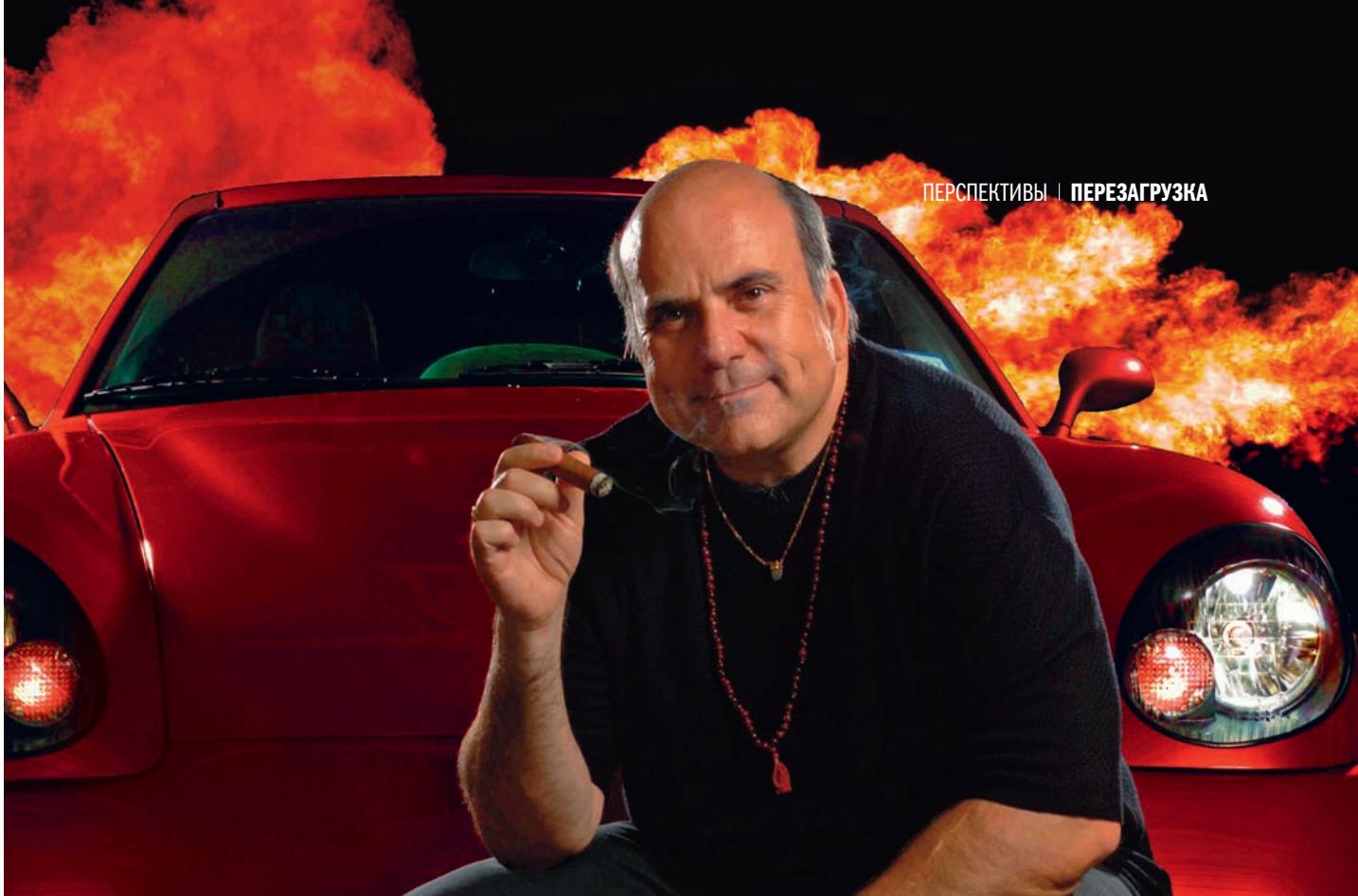
ДВ: Закон притяжения. По нему все события нашей жизни мы вызвали сами своими неосознанными мыслями. Фатализма здесь нет, закон можно заставить работать на себя. Для этого надо сначала сфокусироваться на том, чего вы хотите, потом удостовериться, что вы на самом деле желаете эту вещь, и предпринять действия в отношении открывшихся возможностей. В конце концов вы получите нужный результат! Расскажу свою личную историю. В конце 1970-х я бомжевал в Далласе. У меня не было ни работы, ни друзей, ни семьи, ни машины, ни денег. Меня спасло то, что я ходил в публичную библиотеку и читал книги о законе притяжения. Постепенно я начал меняться и из бомжа превратился в очень успешного человека. Сегодня мне принадлежит консалтинговый бизнес (компания Hypnotic Marketing — **СФ**) с оборотом \$1 млн в месяц. Я владею коллекцией дорогих автомобилей. Поверьте, что все эти машины я привлек с помощью закона притяжения.

СФ: Как вы относитесь к тому, что многие считают ваш закон мракобесием?

ДВ: Новые исследования в области позитивной психологии и нейропластичности показывают, что человеческий ум может менять реальность, в частности он способен трансформировать наш мозг. Так что метафизика «Нового мышления» научно обоснована и работает.

СФ: И каков механизм работы «закона»?

ДВ: За всем стоит бог, и закон притяжения — это сила, которую он нам дал. Помимо видимой реальности, существует невидимая, духовная, она и есть бог. То есть он — это своего рода мировой дух. Наши чувства, мыс-



ли и желания являются частью невидимой реальности и могут сообщаться с богом. Однако у человека есть свобода воли, он способен желать себе как хорошего, так и дурного. Мы отправляем мысли высшей реальности и получаем ответ сообразно их характеру.

СФ: Получается, что ваш бог — это что-то вроде электронного автоответчика для людских просьб?

ДВ: Да, примерно так.

СФ: Тогда понятна причина взрыва популярности «Нового мышления». Это религия для потребителя. Захотел иметь дом, машину или деньги — просто отправь сообщение в высшую реальность.

ДВ: И что в этом плохого? Что плохого в том, чтобы желать вещи? Закон притяжения помогает людям получить деньги, дом, семью — и стать счастливыми.

СФ: Критики говорят, что вы поощряете жадность. А именно неуемное желание людей заполучить вещи, на которые у них не хватало денег, как считается, стало причиной кризиса. Возможно, тот факт, что взрыв популярности New thought совпал с предкризисным потребительским безумием, — не просто совпадение.

ДВ: Я думаю, наши оппоненты не понимают главного. В течение большей части своей жизни многие люди не имеют вообще ничего и борются за выживание. Внезапно книга или фильм вроде «Тайны» подсказывает этим несчастным путь, как получить то, что они хотят. Во-первых, вести себя таким образом — очень эгоистично с их стороны. Во-вторых, множество людей, включая меня, используют закон притяжения, чтобы делать добро другим людям. Например, я основал движение, помогающее американским бездомным.

«В конце 1970-х я бомжевал. А сегодня у меня коллекция дорогих автомобилей. Все эти машины я привлек с помощью закона притяжения»

В-третьих, я не считаю, что кризис вызван желанием людей быть счастливыми. Поверьте мне, если бы очень многие люди искренне возжелали бы иметь по роллс-ройсу, это не привело бы к коллапсу. Просто этих машин стали бы производить больше. На самом деле кризис — результат наших негативных желаний, осуществление людских страхов перед будущим.

СФ: Сейчас все говорят, что надо быть скромнее и не желать того, что не можешь себе позволить. Пойдет ли теперь популярность «Нового мышления» на спад?

ДВ: Я так не считаю. Мы движемся к хаотическим временам, отчего люди сейчас испытывают нравственную боль. Они тревожатся за свои рабочие места, боятся новостей о будущем их страны и мировой экономики. Люди ищут способ убежать от безумия. «Новое мышление» обещает им выход. Поэтому армия его сторонников постоянно растет. Последняя цифра, которую я слышал, — 37 млн человек. Полагаю, число наших последователей будет увеличиваться и дальше. Кстати, во времена Великой депрессии тоже наблюдалось оживление интереса к движению — в 1937 году вышла знаменитая книга Наполеона Хилла «Думай и богатей», которая содержит идеи «Нового мышления». Так что сейчас для нас самое подходящее время.

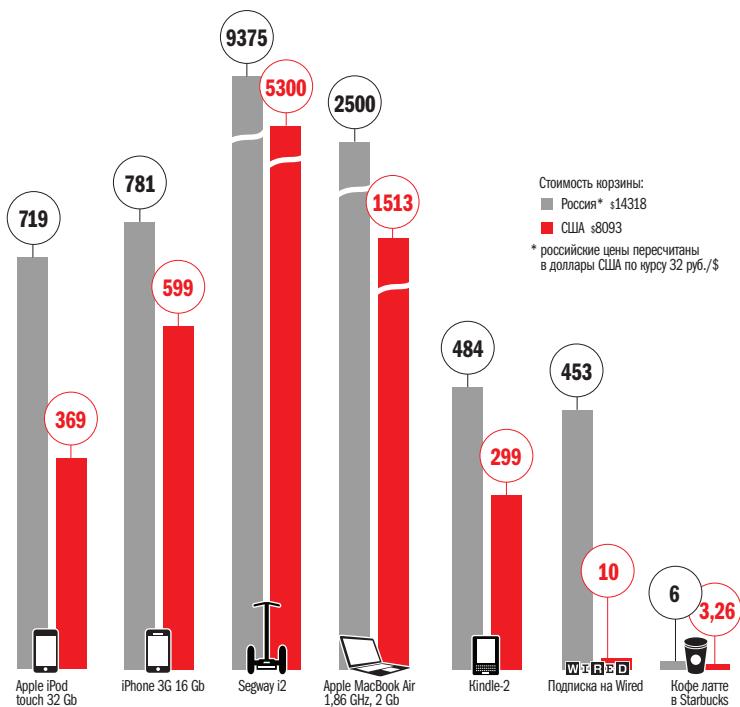
ВО СКОЛЬКО ОБОЙДЕТСЯ БЫТЬ ГИКОМ В РОССИИ?
 «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СРАВНИЛ СТОИМОСТЬ
 ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КОРЗИН ЛЮДЕЙ, УВЛЕЧЕННЫХ
 МОДОЙ НА ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ НОВАЦИИ.

КОРЗИНА ДЛЯ ГИКА

текст КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

Швейцарский банк UBS представил альтернативную версию «индекса бигмака», чья цель — сравнить не стоимость гамбургера в разных странах, а время, которое требуется, чтобы заработать на него. Лучшие показатели оказались у Чикаго — 12 минут, москвичам на это нужно чуть больше 20 минут, а худшие показатели у Джакарты — более 2,5 часов.

Сегодня каждый может выбрать собственный индикатор и с его помощью установить характер интересующей сферы: не-дооцененность или переоцененность российского рубля, степень развития экономики в целом или отрасли в частности, емкость рынка, покупательский потенциал продукта или уровень жизни. **СФ** решил прибавить к этому списку еще один «индекс». Учитывая, что доступность технологий всегда была мерилом технического прогресса, мы определили стоимость потребительской корзины российского гика и сравнили ее с аналогом на «родине технологий» — США. [см](#)



ЛУЧШЕЕ ИЗ БЛОГОВ

Том Асакер,

экс-управляющий GE

Маркетологов старшего поколения часто упрекают в игнорировании социальных медиа. Маркетинг — это выбор, во что, когда и где инвестировать ограниченные ресурсы для повышения качества жизни потребителей. Маркетологи, увеличивайте вклад в создание ценности и не позволяйте экосистеме веба увлечь вас тратой ресурсов на «фолловинг» и «твиттинг».

blog: *A Clear Eye*

http://www.acleareye.com/sandbox_wisdom/

Сет Годин,

гуру маркетинга

Вы можете победить конкурентов, предложив уникальный опыт. Это известно всем, но не все понимают, насколько сильно нужно выделяться. Мобильный в 10 раз удобнее телефонной будки. Перелет в личном самолете в 10 раз прикольнее бизнес-класса. Провал многих новинок связан с тем, что их авторы считали двукратное преимущество достаточным для победы.

blog: *Seth Godin's Blog*

<http://sethgodin.typepad.com>

Пол Грэм,

венчурный инвестор

Почему инвесторам трудно общаться со стартаперами? Расписание менеджера рассчитано по часам. Расчетная единица человека производящего — минимум полдня. Если вы встречаетесь с творческим человеком, то должны понимать, что отнимаете у него полдня, — таковы особенности творческого процесса. А бизнесмены порой встречаются, чтобы просто познакомиться.

blog: *Paul Graham*

<http://www.paulgraham.com>

НОВЫЕ ВИДЫ СТИМУЛЯТОРОВ ЛИШАЮТ СЛОВО «ДОПИНГ» ЕГО СМЫСЛА. ЗАПРЕЩЕННЫЕ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ СПОРТЕ ПРЕПАРАТЫ ПРИМЕНЯЮТСЯ В ЛЕЧЕНИИ ТЯЖЕЛОБОЛЬНЫХ. А ОТНОШЕНИЯ ФАРМАКОЛОГОВ С АНТИДОПИНГОВЫМИ ЧИНОВНИКАМИ ПРЕВРАЩАЮТСЯ В БОРЬБУ ТАНКА С ГРАНАТОМЕТОМ (В КОТОРОЙ ВСЕГДА ПОБЕЖДАЕТ ПОСЛЕДНИЙ). **ТАК НЕ ПОРА ЛИ ЛЕГАЛИЗОВАТЬ ДОПИНГ?**

текст ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

— **Вопрос о «праве на допинг»** не стоит рассматривать исключительно в спортивной плоскости. Конечно, стимуляторы увеличивают скорость бега и высоту прыжка, но кроме этого, они помогают человеку создать новый образ самого себя. Так что легализация допинга — это глубокая общественная проблема. Говоря об издержках, стоит учитывать, что решение употреблять стимуляторы ничем не отличается от других наших выборов в области здоровья: курить или не курить, пить алкоголь или нет. Выгоды легализации очевидны. В частности, генетический допинг позволяет ликвидировать различия, которыми наделила нас природа. Поэтому я считаю, что он должен быть дешевым и доступным.

«Если спрос массового потребителя на новые виды допинга вырастет, а технологии станут достаточно безопасными, юридические препятствия падут»

Энди Миэй,
профессор Университета
Западной Шотландии



Дон Кэтлин,
экс-директор
допинг-лаборатории
Олимпийского
комитета США

— Я посвятил борьбе с допингом 25 лет своей жизни, и все эти годы размышлял над проблемой его легализации. Сейчас в мире намного больше стимулирующих препаратов, чем мы могли себе представить, когда начали антидопинговое движение, и постоянно появляются новые. Но я не сдаюсь. Считаю, что, легализовав допинг, мы увеличим количество зла в мире. Если препараты вроде генетического допинга появятся в свободной продаже, люди смогут чуть-чуть увеличить свои спортивные результаты, но при этом подорвут здоровье. За эти 25 лет я понял еще одну вещь: создать допинг, лишенный побочных эффектов, увы, невозможно. **СФ**

«Бегать за спортсменами с пробирками — неэффективный метод допинг-контроля. Но это не значит, что мы должны опускать руки в борьбе с запрещенными препаратами»



THE GLOBAL LANGUAGE MONITOR ЕЖЕДНЕВНО ФИКСИРУЕТ ПОЯВЛЕНИЕ 15 НОВЫХ СЛОВ И ВЫРАЖЕНИЙ. ПЛАВИЛЬНЫЕ КОТЛЫ НОВОЯЗА – ПОЛИТУСОВКА, ТЕХНОКРАТИЯ И СМИ. А ЕЩЕ, КОНЧЕНО ЖЕ, ПОТРЕБИТЕЛИ. ИЗУЧИВ ЛИСТИНГ ПОСЛЕДНИХ ОБНОВЛЕНИЙ, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» УБЕДИЛСЯ, ЧТО МИРОМ ДВИЖЕТ ТЕЛЕЖКА ИЗ СУПЕРМАРКЕТА.

текст Константин БОЧАРСКИЙ

СТЕЙКЕЙШН (STAYCATION)



Упоминания:
7 (Яндекс),
1 200 000 (Google)

Автор:
Терри Масси,
журналист The Sun News

Стейкейшн (от англ. *stay* «оставаться» и *vacation* «каникулы») — отпуск, который проводится дома.

По мнению экс-редактора газеты The Exile Марка Эймса, в переводе на русский *staycation* должно звучать как «никудакулы» или «внутривеселки». Разрекламированное местными телеканалами как отличная возможность по новому взглянуть на мир вокруг себя, по его мнению, ни что иное, как очередная капитуляция общества перед нарастающей депрес-

сией. Первое упоминание «стейкейшн» зафиксировано в газете The Sun News еще в 2003-м, но особую актуальность оно приобрело в 2008–2009 годах, когда из-за кризиса стало вынужденной мерой, обусловленной массовой потерей работы. Стейкейшн, как и *leisure* (стирание границы между работой — *work* и отдыхом — *leisure*), становится еще одним доказательством того, сколь нелепо искать привлекательные черты в финансовых затруднениях.

ГЛОБОФОБ (GLOBOPHOBIE)



Упоминания:
20 (Яндекс),
822 (Google)

Автор:
Эндрю Кассель,
The Philadelphia Inquirer

Глобофоб — человек, который не находит ничего привлекательного в глобализации.

Разница между глобофобом и антиглобалистом — как между гомофобом и московским ОМОНом. Глобофоб не кидается с «коктейлем Молотова» на правительственные кортежи, а лишь тихонько ворчит о старых добрых временах, покупает продукты местного производителя и старается обзавестись «домиком в деревне», обустроив себе там максимально

комфортную изоляцию *on demand*. Если разывать идею глобофобии, то остается один шаг до антикапитализма, а там уже маячит и призрак известно чего, бродящий по Европе. Одно из первых упоминаний слова *globophobia* обнаружено в статье McDonald's can help to save the world, напечатанной газетой The Independent в июле 2000-го. Как ни крути, мир спасет Рональд Макдоналд, гасящий протестные костры кока-колой.

БЕКОН (BACN)



Упоминания:
10 000 (Яндекс),
112 000 (Google)

Автор:
участники
PodCamp Pittsburgh

Басп (читается так же, как и *bacon* — бекон) — спам нового поколения.

Это почта, которую вы не то чтобы не просили вам присыпать, — просили, однако читать ее нет никакого желания. Как правило, это различные уведомления: о новых сообщениях в социальных сетях, новых письмах в почтовых ящиках, новых комментариях, новостях проектов, напоминания о встречах, счетах и выписки с кредитных карт. Бекон легко иг-

норировать, эти письма всегда можно отложить на потом, но рано или поздно они потребуют внимания. Вот тут-то и проявляется спам-сущность такой корреспонденции: расчистка этих электронных завалов требует много времени. Придуманный в 2007 году участниками конференции PodCamp Pittsburgh термин стал обозначением еще одной категорией информации, с которой совершенно не обязательно знакомиться.

СОСТОЯТЕЛЬНЫЕ, НО СТЕСНЕННЫЕ В РАЗМЕРАХ ГОСУДАРСТВА ВЗЯЛИСЬ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ. ОНИ ИНВЕСТИРУЮТ МИЛЛИАРДЫ В ПОКУПКУ ЗЕМЕЛЬ НА ТЕРРИТОРИИ ДРУГИХ ГОСУДАРСТВ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯСНИЛ, НА СКОЛЬКО СТРАНЫ-ИНВЕСТОРЫ ПРИУМНОЖИЛИ, А СТРАНЫ-ДОНОРЫ УРЕЗАЛИ СОБСТВЕННУЮ ТЕРРИТОРИЮ.

ЗЕМЕЛЬНЫЙ ВОПРОС

текст КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

КАТАР

Прирост территории: 12,24%
Площадь страны: 11 437 км²
Сколько купили: 140 тыс. га
Доноры: Вьетнам, Кения,
Судан, Филиппины

ЮЖНАЯ КОРЕЯ

Прирост территории: 9,47%
Площадь страны: 220 800 км²
Сколько купили: 2090 тыс. га
Доноры: Судан, Мадагаскар,
Россия

ОАЭ

Прирост территории: 8,46%
Площадь страны: 83 600 км²
Сколько купили: 707 тыс. га
Доноры: Судан, Пакистан,
Эфиопия

ЮАР

Прирост территории: 8,2%
Площадь страны: 1 219 090 км²
Сколько купили: 10 000 тыс. га
Донор: Республика Конго

ДАНИЯ

Прирост территории: 2,3%
Площадь страны: 43 098 км²
Сколько купили: 100 тыс. га
Донор: Россия

100 тыс. га
компания Trygop (Дания)

321 тыс. га
Black Earth Farming (Швеция)
128 тыс. га
Alpcot Agro (Швеция)

10 тыс. га
Hyundai (Южная Корея)

- страны – покупатели земли
 - страны-доноры
 - покупка земли в России иностранными компаниями
- Прирост территории, % – отношение площади приобретенных участков к площади страны-покупателя до сделки

Источник: International Food Policy Research Institute

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Прирост территории: 1,27%
Площадь страны: 244 820 км²
Сколько купили: 311 тыс. га
Доноры: Ангола, Мозамбик,
Нигерия, Танзания, Украина,
Эфиопия



ШВЕЦИЯ

Прирост территории: 1,24%
Площадь страны: 449 964 км²
Сколько купили: 559 тыс. га
Доноры: Мозамбик, Россия

КИТАЙ

Прирост территории: 0,63%
Площадь страны: 9 596 960 км²
Сколько купили: 6 050 тыс. га
Доноры: Замбия, Камерун,
Мозамбик, Республика Конго,
Танзания, Филиппины

ВЬЕТНАМ

Прирост территории: 0,6%
Площадь страны: 331 700 км²
Сколько купили: 200 тыс. га
Доноры: Камбоджа, Лаос

САУДОВСКАЯ АРАВИЯ

Прирост территории: 0,46%
Площадь страны: 2 218 000 км²
Сколько купили: 1 020 тыс. га
Доноры: Египет, Индонезия,
Судан, Танзания, Эфиопия

«Деловые „сити“ не имеют будущего — их разберут на стройматериалы»



Дэвид Левинсон,
автор книги «Место
и плексус», профессор
гражданского инженеро-
строения университета
Миннесоты

«Плексус» — это не роман эротической трилогии Генри Миллера, а нечто более прозаическое. Образованное от place и complex, это слово в моем понимании обозначает комплекс связей человека и территории, на которой он живет. Плексус включает транспорт, бытовые коммуникации, социальные контакты. Современное общество бессознательно создало по рочный плексус, который разрушает жизни многих из нас. Фундамент этого плексуса — автомобиль.

Еще Юлий Цезарь запрещал в Риме повозки на лошадях, потому что заботился о комфорте своих граждан. Цивилизация автомобильных дорог предлагает прямо противоположное. Во-первых, гаражи и парковки располагают рядом с большими домами. Это хорошая эстетика, но плохая экономика: дома энергозатратны, как и коммуникации между ними. Во-вторых, автомобильные дороги — причина разбросанности зданий, которые строятся с учетом популярности автотранспорта. Если у вас нет машины, вы бедняк, инвалид или ребенок, а это прямая дискриминация.

Наконец, низкая плотность застройки приводит к оторванности людей друг от друга — вам уже лень поехать к друзьям, да и выпить вы в гостях не сможете. Система автомобильных дорог, призванная соединять нас, напротив, разъединяет.

Одна из любимых идей Барака Обамы, часть его плана по вызволению Америки из кризиса, — высокоскоростные железные дороги (HSR) ценой миллиарды долларов. Но проблема в том, что HSR как междугородний транспорт не изменит образ жизни американцев, который, как и у всех остальных людей в развитых странах, должен вскоре поменяться. Вы можете работать или совершать шопинг, не выходя из дома. Поэтому человечество откажется от автомобилей. «Сити» мегаполисов будут демонтированы как анахронизм.

Переход к будущему плексусу произойдет постепенно. Через десять лет как минимум половина новых автомобилей в развитых странах станут электрическими или гибридными, как Toyota Prius, а большая часть дорог — платными, как в Сингапуре. Тем временем городские зоны, свободные от личных автомобилей, будут постепенно расширяться, вытесняя транспорт в маргинальные районы. Переходный период нужен для реорганизации пространства, привычек и ритма жизни — чтобы конкретный человек мог дойти пешком до любого нужного ему в повседневной жизни объекта, будь то офис или парк, а друзья успели бы съехаться в один район.

«Если вы любите дешевые продукты, не удивляйтесь тому, что у вас низкая зарплата. Хорошее образование и медицина доступны лишь в том обществе, где не принято требовать скидки в супермаркете»



Эллен Шелл,
профессор журналистики Бостонского университета, автор книги «Дешевка»

Концепция мира будущего как мира бесплатного — закономерный апогей любви к дармовым товарам и услугам. Потребители обычно думают: «покупаешь дешево — покупаешь умно». А если достал-скакал бесплатно, то герой. В магазинах больше никто не спрашивает, где и из чего сделано платье или велосипед. Остался единственный вопрос: «почем?». Однако выбор дешевых продуктов — прямой путь не только к одноразовой одежде, ненадежной электронике и ужасной еде, но и к нестабильности в экономике.

Пресс низких цен заставляет компании сокращать рабочие места и урезать зарплаты сотрудникам. В то же время цены на то, без чего человек обойтись не может,— жилье, здравоохранение, образование,— в последние годы астрономически выросли, потому что на самом экономить не хочет никто. «Дешевая» экономика стала причиной глобального кризиса: абсолютная зарплата американцев все время уменьшалась вместе с ценой большинства производимых ими товаров, зато дома постоянно дорожали. Эта диспропорция достигла критической точки.

Власть низких цен начала расти со времен индустриальной революции конца XIX века. Тогда промышленники стали отучать покупателей от традиционных ценностей качества, долговечности. Фермерский сын Фрэнк Вулворт открыл первый «пятицентовый» магазин со словами: «Дешевые товары могут быть только при дешевых сотрудниках. Когда человек начинает лучше работать, пусть идет куда-то еще за приличными деньгами». С распространением сетевых магазинов в постдепрессивной Америке середины XX века ложный, дешевый консьюмеризм завершил формирование американского потребителя, с которого позже взял пример и остальной мир.

Низкие цены часто считают признаком общества равных возможностей. Сетевые магазины претендуют на роль оплотов демократии. Оцените слоганы «Экономь деньги. Живи лучше» Wal-Mart или «Изменения — к лучшему» IKEA. При этом двухнедельный чек главы Wal-Mart равен годовой зарплате среднего сотрудника компании. Продукты IKEA вроде бы сделаны «с душой», но индивидуальные имена у вещей этой компании лишь маскировка. Для потребителя — это доведенное до логического конца неуважение к себе в погоне за низкой ценой, поскольку часть своей работы — сборку — компания перекладывает на покупателя. Мы больше не

чувствуем, что заслуживаем качество, сознавая, что платим слишком малую цену.

Все мы любим распродажи и перечеркнутые ценники. Но если мы хотим остановить порочный круг низких цен и нестабильности развития, то должны перестать гнаться за дешевизной. Возьмем, к примеру, Японию. Там люди покупают продукты в тридорога, зато экономика в состоянии содержать доступную систему здравоохранения и соцзащиты.

Я сама как мать двоих детей раньше часто покупала им одноразовые вещи — дешевую одежду, обувь, игрушки. «Все равно испачкают, все равно сломают». Но когда поняла, что таким образом разрушаю их будущее, то стала смотреть в магазинах на качество. Лучше помучаться со стиркой качественной рубашки, чем легкомысленно жить между дешевыми моллами и мусорной корзиной. Чтобы выйти из кризиса, нужно выйти из-под гипноза заманчивых ценников и заплатить достойную цену. **СФ**

БИЗНЕС – ЖЕСТКАЯ СРЕДА. В ДЕЛОВОМ МИРЕ БОРЮТСЯ ЗА ДЕНЬГИ, ДЕЙСТВУЯ НА ГРАНИ, А ИНОГДА И ЗА ГРАНЬЮ ФОЛА. КАК ПОСТУПИТЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРУ, ЕСЛИ ОН ОКАЗАЛСЯ ПЕРЕД ВЫБОРОМ: ЛИБО КОМПАНИЯ, ЛИБО СОВЕСТЬ?

ИСКУШЕНИЕ КАПИТАЛИСТА

«Вы можете обмануть партнера, сказав, что „бизнес есть бизнес“. Но тогда не жалуйтесь, если кто-то кинет вашего родственника»



Константин Коротов,
профессор бизнес-школы ESMT



Игорь Чепенко оценил свою совесть дороже \$1 млн

текст
ДМИТРИЙ
ЛИСИЦИН

фото
ЕВГЕНИЙ
ДУДИН

Нынешний кризис помог генеральному директору металлоторгового холдинга «Брокинвестсервис» Игорю Чепенко открыть новую сторону своей личности. Причем отнюдь не светлую.

В течение весны и лета 2008 года Игорь безуспешно искал поставщика оборудования для нового проекта в области логистики. Наконец в августе подвернулась удача: нашлась небольшая иностранная фирма, чьи условия устроили Чепенко. Холдинг внес более \$1 млн предоплаты (примерно 40% стоимости заказа), а подрядчик приступил к изготовлению оборудования. Но нагрянувший кризис здорово испортил отношения между партнерами.

Рыночный спрос на металл начал падать, и Чепенко был вынужден заморозить проект. Потребность в покупке оборудования отпала. Однако как быть с действующим контрактом? Контрагенты потребовали, чтобы «Брокинвестсервис» выполнил свои обязательства, то есть выплатил оставшуюся сумму. В случае отказа они пригрозили оставить предоплату себе, ведь поставщик, чтобы произвести оборудование, взял кредит.

«БЫЛО МУЧИТЕЛЬНО БОЛЬНО, ЧТО ЭТИ ЛЮДИ В ОТЛИЧИЕ ОТ МЕНЯ НЕ ВЫШЛИ ЗА ГРАНЬ ЭТИКИ. ПОЛУЧАЛОСЬ, ОНИ МОЛОДЦЫ, А Я ДЕЛАЮ БЕЗОБРАЗНЫЕ ВЕЩИ»

Но Игоря не устраивала ни одна из перспектив: платить было нечем, а просто подарить \$1 млн он не мог. Тогда Чепенко предложил два варианта: договориться о рассрочке выплаты на два года или создать совместное предприятие, в котором долг «Брокинвестсервиса» стал бы долей партнера.

Поставщик отверг оба предложения и продолжал гнуть свою линию. «Вы не получите обратно ни одного доллара и не увидите оборудования», — заявили иностранные переговорщики.

«Я оказался перед дилеммой: расторгнуть контракт и забыть о миллионе или изъять из падающего оборота деньги на покупку уже ненужного оборудования», — вспоминает Игорь. Неожиданно в его голове блеснула идея, как вернуть деньги.

СПАСИТЕЛЬНАЯ СОЛОМИНКА

«Кто с нашей стороны подписывал договор?» — задался вопросом Чепенко. Оказалось, сотрудник дочерней компании. «А может быть так, что он не получил одобрение холдинга на сделку? — начал рассуждать он. — Может! Вот она, спасительная идея!»

Игорь увидел, что можно подать иск об аннулировании контракта, поскольку его заключил человек, не имевший на то полномочий. Постепенно он все больше убеждался в правильности своей мысли. Ее поддержали коллеги, затем идею одобрили юристы: «В случае отмены контракта партнер должен будет вернуть предоплату по правилу реституции». Но когда Чепенко окончательно убедился, что тактика принесет успех, его накрыла волна переживаний.

ДВЕ ГОЛОВЫ

«Одна моя половина говорила: „У тебя есть долг перед акционерами, ты обязан вернуть им миллион“», — вспоминает гендиректор «Брокинвестсервиса». — Другая ей возражала: „Эти ребята правы, а ты пытаешься выставить их виноватыми“.

Сомнения гендиректора усиливались тем обстоятельством, что партнеры, несмотря на жесткую позицию, стремились решить все вопросы за столом переговоров. «Мне было мучительно больно, что эти люди в отличие от меня не вышли за грань этики», — говорит Чепенко. — Получалось, что они молодцы, а я делаю безобразные вещи».

Игорю предстояло сделать непростой выбор. Что хуже: вернуть свой миллион, но приобрести репутацию обманщика, или поступить согласно правилам морали, но нанести ущерб бизнесу?

СДВИГ ПО ФАЗЕ

Уловка, к которой Игорь Чепенко хотел прибегнуть, чтобы не платить партнерам, — не следствие дурного характера или результат дьявольского наваждения. Виновата человеческая природа. Не так давно профессор Duke University Дэн Ариели экспериментально доказал, что 95% людей лгут под давлением обстоятельств. Он назвал этот феномен «предсказуемой иррациональностью». Механизм предсказуемой иррациональности работает так. Когда в окружении человека появляются необычные обстоятельства (например, он видит товар со скидкой или получает возможность солгать и получить выгоду), он теряет ориентацию и начинает вести себя иррационально: покупаетunnecessary побрякушку или жульничает. Потом человек рационализирует свое поведение, придумывая оправдание.

Так получилось и с Игорем Чепенко, для которого новым обстоятельством стал кризис: «В сложной и запутанной ситуации выскоцил чертик. Вскоре ему нашлося логичное оправдание: дескать, деньги мы забрали из оборота, и мой долг — их вернуть».

Чтобы освободиться от чар предсказуемой иррациональности, человеку нужно внешнее мерилом своего поведения. Для Чепенко таким ориентиром стал лист бумаги, где он когда-то написал свои бизнес-принципы. Менеджер достал листок из шкафа и перечитал их. Один из принципов — «всегда вовремя плати по своим обязательствам» — он невольно уже нарушил, задержав выплату контрагентам. Подав на них в суд, он сознательно нарушил бы другой — «никогда не обманывай».

Перед его глазами возникла картина: партнеры укоризненно смотрят на него, а он в ответ не может поднять глаза от стыда. Через пару дней Игорь принял решение не подавать иск об аннулировании контракта, и переговоры вернулись в изначальную точку. Сейчас они продолжаются.

Возможно, решение Игоря поймут далеко не все руководители: многие в его положении выбрали бы вариант с потерей лица. Да и акционеры едва ли погладят менеджера по голове. Но Чепенко поступил по-своему. Он понимает, что ему еще не раз придется выбирать между выгодой компании и этикой: «Интересы бизнеса часто входят в противоречие с личными ценностями». И не исключает, что рано или поздно столкнется с ситуацией, когда единственным способом сохранить себя будет уход из бизнеса. ☉

«Вопрос „или компания, или совесть“ перед героем не стоит. Он совершил ошибку и захотел, чтобы за нее расплатился кто-то другой»

**Константин
Коротов,**
профессор
бизнес-школы
ESMT



Его истинная дилемма — иного свойства. Он попал в ситуацию когнитивного диссонанса, известную психологам начиная с 1950-х годов. Поясню ее суть на примере.

Если я спрошу вас о последней совершенной вами краже, вы скажете: «Я не вор». Но, подумав, вспомните, как недавно стащили у коллеги авторучку. Тогда в вашем сознании столкнутся два противоречащих восприятия себя. Вы либо признаете себя вором, либо начнете доказывать, что совершенный поступок не кража, а честная экспроприация.

Герой выбрал второй вариант, сказав себе, что отвечает за компанию перед акционерами. Осуждать его за это не нужно — так поступает большинство. Тем более не стоит вменять ему в вину факт попадания в ситуацию когнитивного диссонанса. То, что обстоятельства заставляют людей совершать незапланированные поступки, еще в 1970-е годы показал Филипп Зимбардо своим «стэнфордским тюремным экспериментом»: за

пять дней студенты, игравшие роль заключенных, превратились в животных, изображавшие охранников — в садистов. В Зимбардо, который глубоко вжался в образ всесильного начальника тюрьмы, проснулся моральный голос, заставивший свернуть опыт. Его разбудила аспирантка, сказавшая учено му: «Вы заигрались. Прекратите эксперимент».

Герой статьи тоже включил моральный голос и вырвался из искушающих чар обстоятельств. Ведь, обманув партнера, он совершил бы непоправимый поступок и спустя годы не раз возвращался бы к нему в своих мыслях.

В нашей стране сложилась странная ситуация. С одной стороны, способность умно всех кинуть была растиражирована как менеджерская добродетель. С другой стороны, мы требуем, чтобы врачи не вымогали деньги у больных и не нарушали клятву Гиппократа. Но почему врачам нельзя, а бизнесменам можно? Мне кажется, что действия личностей, подобных протагонисту статьи, — шаг к преодолению относительности морали.

Каждый из нас будет сверяться со своим моральным компасом. Возможно, для кого-то идеал — это умение выкрутиться из любой ситуации и сохранить активы компании. Вопрос о цели и средствах будет стоять во все времена. Главное, чтобы, обдумывая решение, мы осознавали последствия своих действий, а приняв его, были бы готовы жить с этими последствиями. **сф**



Как я погасил панику в коллективе

Иван Прокопьев,
генеральный директор «Сумма телеком»

—К моменту, когда я пришел в компанию в июле 2008 года, уже было заявлено множество масштабных планов — развитие GSM, сетей WiMax. Со временем заявлений прошло много времени, но проекты были все еще в начальной стадии.

Представьте себе ситуацию. В компанию пришел новый начальник, но каждый десятый сотрудник не приходит на работу к 9.00, хотя в компании жесткий график, а подтягивается с 10.00 до 11.00. Это означает, что либо этим людям нечем заняться, либо им не интересна работа. В такой атмосфере даже хороший специалист за год потеряет квалификацию. А мы начали новый проект — сеть широкополосного доступа, и решения надо принимать быстро. При этом некоторые из прежних сотрудников, чьи позиции явно пошатнулись, стали источником панических настроений в коллективе. Поползли ненужные слухи.

Я человек флотский, в море всякое бывало. В шторм весь экипаж занят по так называемому тревожному расписанию, а закатывают истерики и сеют панику как раз те, кому нечем заняться. Капитан с паникерами поступает просто: при первой возможности высаживает их на берег.

Я знаю: первым делом надо убить паникера внутри себя. Потом оценить, кто приносит пользу компании, а кто маскирует свою некомпетентность ненужной суетой. Для движения вперед таких людей нужно менять.

Кадровые изменения нужно проводить быстро и жестко — чтобы пораженческие настроения не распространялись по всему коллективу. Большинство недовольных и паникеров было уволено в течение двух месяцев. Я всех вызывал к себе и беседовал. Я сообщал им, что их квалификация на данном этапе компанию не устраивает. Некоторые получали шанс остаться, но, как правило, на позиции ниже рангом. Те, кто действительно пахал, получили шанс на повышение.

В течение первых трех месяцев нам удалось перенастроить коллектив, и компания начала активно двигаться к выполнению поставленной задачи. Проект широкополосного доступа был запущен в намеченные сроки. 



Александр Евдокимов,
владелец и президент Jet Group

— **Наша компания** уже пять лет работает на рынке бизнес-авиаперевозок. Когда эту отрасль в октябре прошлого года хорошо тряхнуло, я был в США. Заказы на полеты резко упали. В нашем бизнесе все просто: нет полетов — проседает все. И на зарплату денег тоже взять неоткуда. Поэтому, еще находясь в США, я начал увольнения: трех человек уволил по телефону. Экономика бизнеса на осень прошлого года выглядела так. 70 полетов — наш обычный докризисный объем заказов — все нормально. 60 полетов — работаем около нуля, расходы и доходы приблизительно равны, 40 — неизбежно залезаем в долги, 30 — конец, бизнеса нет, и компаний тоже. Так вот, в октябре мы набрали 40 заказов. Ситуация отвратительная. Компания на самом краю, впереди — полная неизвестность. Кто-то

впадал в истерику, топ-менеджеры в том числе. И вот в самый безрадостный момент я вспомнил 2004 год, когда мы начинали свой бизнес. Это сейчас у нас офис на Новом Арбате. А тогда мы сидели на окраине, нас было семеро (перед кризисом — уже 70 человек). У нас не было очень многое, что требует наш бизнес, автомобилей например. Приходилось немало инвестировать. В месяц 15 заказов, иногда 20, но все было просто замечательно.

Я поговорил с теми, с кем тогда начинал, и все согласились, что имеет смысл открутить картинку обратно — в 2004 год. Я тут же позвонил нашему прежнему арендодателю: «Олег Михайлович, примите нас?» Он отвечает: «Да хоть завтра въезжайте». Если подвести итоги, то все, чего не было в 2004 году, мы уже приобрели, и есть 40 заказов в месяц. Что же нам мешает ощущать себя так же отлично, как в то время?

Когда долго занимаешься одним и тем же бизнесом, это достаточно скучно. Начинаешь пристраивать какие-то вещи. У нас, например, появилась свой журнал, своя выставка, мы стали представлять в России Bell Helicopter и Cessna. Но иногда полезно оглянуться и посмотреть на самое начало.

После того разговора уже много воды утекло, ситуация еще менялась в разные стороны, но вот безысходности уже не было. В старый офис мы, кстати говоря, так и не перебрались.

Алексей Шепель,

председатель совета директоров S. Holding

— О ситуации в строительстве осенью прошлого года, наверное, не нужно говорить специально. Целую отрасль стерли с лица земли. Очень многие тогда задумывались, как же они теперь будут жить. Некоторые рассчитывали на лучшее, но в общем паника — это правильное слово для описания того, что происходило с сотрудниками.

Надо было что-то делать. И мы нашли выход, заняли людей и прошли самый острый период. Сначала предыстория. Еще до осени 2008 года мы занимались проектом, который тогда был никому не нужен. Не знаю, почему мы за него взялись — случайно или закономерно, просто было ощущение, что в отрасли что-то будет меняться. Речь идет о работе над серией домов, себестоимость которых была бы 20 тыс. руб. за квадратный метр.

Впрочем, наличие этого проекта у нас под рукой никакого облегчения ситуации не сулило. Денег ведь не было ни у кого. Продукт есть, но он никому не нужен. Мы ориентировались на городской бюджет, но средства даже на старые объекты не дают. Я думаю, мы выбрались из паники только благодаря тому, что нашли серьезное занятие — мы сами себе за полгода создали рынок. До кризиса было две категории покупателей квартир — дольщики, которые приобретали жилье у коммерсантов, и бюджет. Мы сейчас содействуем созданию третьей категории. Возрождаем жилищно-строительные кооперативы, ЖСК, которые были забыты. Хотя в Европе, в том числе во Франции и Германии, они прекрасно себя чувствуют.

В сентябре в Госдуме будет второе чтение закона, который поправит Земельный кодекс: мы способствовали появлению поправок. Он позволит жилищным кооперативам приобретать землю без конкурса, это необходимое условие их существования. А уже когда они станут зарождаться, мы как компания можем предложить им комплекс услуг — от оформления земли, предоставления технологии и создания плана в нашем проектном институте до собственно строительства. Я думаю, уже этой осенью мы запустим один такой проект. [24](#)



ВЫВЕСТИ КОМПАНИЮ В ЛИДЕРЫ ПО ВЫРУЧКЕ СРЕДИ РИТЕЙЛЕРОВ РОССИИ. ТАКАЯ ЦЕЛЬ У АЛЕКСАНДРА МАЛИСА, ВОЗГЛАВИВШЕГО «ЕВРОСЕТЬ» ВЕСНОЙ 2009 ГОДА. КРИЗИС НЕ ВРЕМЯ ДЛЯ РЫВКОВ, НОВЫЙ ПРЕЗИДЕНТ ПОКА ЛИШЬ МНОГО ВСТРЕЧАЕТСЯ И ВНИМАТЕЛЬНО СЛУШАЕТ.

ПРИСЛАН НА ВЫРУЧКУ

текст СЕРГЕЙ КАШИН фото ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ



09:10

Стройка на участке неподалеку от Химок идет семь лет. Сам Малис серьезно интересуется лишь состоянием сада



09:30

Завтрак CEO «Евросети», как и у многих мужчин, начинается с исследования холодильника



09:45

Гарнитура от мобильного – самая часто используемая Александром Малисом вещь. Разговор за завтраком – лишь первый из 30 деловых контактов за день



13:00

Центральный офис генеральный директор покидает для выездной инспекции. Никакого ажиотажа и шоу, хотя работники предупреждены



13:30



14:30

Жаль, что собеседник Малиса не видит его жестикуляции и мимики



16:00

Еще есть время вернуться обратно на Бумажный проезд. Там пройдет заключительное совещание



17:30



17:45

Александр Малис умеет слушать. В ритейле он все-таки новичок

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО | С УТРА ДО ВЕЧЕРА



10:25

Летом Малис часто ездит в офис на Бумажном проезде на Smart Roadster с открытым верхом. Но сегодня взял Infiniti FX



11:20

День начинается с докладов подчиненных. Разве можно обмануть человека с таким проницательным взглядом?



11:45

Малиса можно убедить в своей точке зрения. Но приходится постараться



14:45

Это не ад, это новый офис службы персонала. Опять доклады подчиненных, а потом — выступление перед директорами магазинов



15:00



15:20

А это Малис углядел компьютерную игрушку на мониторе в другом конце офиса. Все смеются



18:30



19:10

Александр не любит показывать свою коллекцию оружия посторонним. Когда он все-таки достает винтовку, сразу вспоминаешь, что его 60 соток — на отшибе



19:40

Читать Малис предпочитает в субботу. Но сегодня семьи рядом нет, пусть будет книжка

ЛУЧШИЙ СПОСОБ ПЕРЕСИДЕТЬ КРИЗИС – ПОЙТИ В БИЗНЕС-ШКОЛУ. НО В РОССИИ СТУДЕНТЫ ОЧЕНЬ ПРИДИРЧИВО ВЫБИРАЮТ ШКОЛЫ, ОЦЕНИВАЯ ОКУПАЕМОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ В ДИПЛОМ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ РЕЙТИНГ ЛУЧШИХ РОССИЙСКИХ ПРОГРАММ МВА.

ОТКРЫТО НА ПЕРЕУЧЕТ

«МВА привлекают много неправильных людей — слишком нетерпеливых, слишком аналитичных, с маленьким практическим опытом... Эти качества трагически непригодны для менеджеров»



Генри Минцберг,
профессор менеджмента
университета McGill (Канада)



текст
ЮЛИЯ
ФУКОЛОВА,
ВЛАДИСЛАВ
КОВАЛЕНКО

таблицы
СВЕТЛАНА
ГОРБАЧЕВА

«Никогда не учиться на МВА — это бессмысленная трата времени и денег. Современному менеджеру для построения карьеры и улучшения материального положения нужны всего три вещи: опыт работы, связи и английский язык», — написал выпускник одной из бизнес-школ, отвечая на вопросы нашей анкеты.

В негативном отношении к бизнес-образованию он вовсе не одинок. Но есть немало людей, для которых «обучение на МВА стало одной из самых важных инвестиций в жизни».

Качество подготовки в российских бизнес-школах критикуют уже почти 20 лет — столько, сколько существуют сами школы. Но, похоже, именно сейчас, в разгар кризиса, для выпускников МВА наступает момент истины — возможность понять, что дало им обучение, есть ли от него реальная отдача. Через такое же чистилище предстоит пройти и бизнес-школам. Сумеют ли они в новых экономических условиях привлечь студентов и их деньги?

РАСЧЕТНЫЙ ЧАС

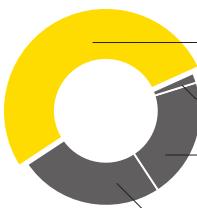
В 2007-м и 2008 годах рейтинг бизнес-школ СФ возглавляла Высшая школа бизнеса (ВШБ) МГУ, но на этот раз произошла смена лидера. С минимальным отрывом вперед вышла совместная программа МВА МШСЭН АНХ и Kingston University — в 2009-м ее выпускники более оптимистично оценили итоги своего обучения, чем в 2008-м. «Школа сильна своей цельностью — не могу найти области, где бы надо было что-то исправлять, — говорит старший бизнес- и финансовый аналитик компаний „ЗМ Россия“ Алексей Беляев, выпускник 2007 года. — Мне, например, обучение помогло перейти из технического отдела в финансовый».

Директор Центра международных программ МВА АНХ — Kingston University Маргарита Перепелица объясняет успех тем, что школа ужесточила отбор студентов: «Раньше, например, мы могли взять человека, если он

ТОП-30 РОССИЙСКИХ ПРОГРАММ МВА

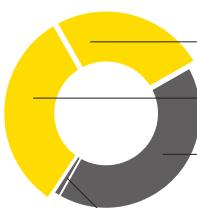
МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	ШКОЛА	ГОД ЗАПУСКА	СТОИМОСТЬ ОБУЧЕНИЯ (ОСЕНЬ 2009 ГОДА, РУБ.)	СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВЫПУСКНИКОВ, %	ИНДЕКС БАЛЛА Х 0,75	ИНДЕКС СТОИМОСТИ Х 0,25	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	СРЕДНЯЯ ОШИБКА ВЫБОРКИ	
1	3	МОСКОВСКАЯ ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК (МШСЭН), ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОГРАММ МВА АНХ — KINGSTON UNIVERSITY	1998	636 000	124,19	0,74	0,20	941,62	1,48
2	1	ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МГУ ИМ. ЛОМОНОСОВА (ВШБ МГУ)	2001	600 000	125,81	0,75	0,19	939,87	2,04
3	9	ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ЭКОНОМИКИ АНХ (ИБЭ)	1992	730 917	118,77	0,71	0,23	939,31	0,91
4	4	ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ АНХ (ИБДА)	1998	600 000	116,55	0,69	0,19	884,66	1,42
5	6	ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА — ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ (ВШМ ГУ-ВШЭ)	1999	790 000	103,86	0,62	0,25	869,17	1,94
6	5	ВЫСШАЯ ШКОЛА ФИНАНСОВ И МЕНЕДЖМЕНТА АНХ (ВШФМ)	2000	600 000	111,63	0,67	0,19	855,33	1,75
7	—	ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА, ФИНАНСОВАЯ АКАДЕМИЯ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ (ИДАБ)	2001	456 000	119,08	0,71	0,14	854,19	2,46
8	12	ВЫСШАЯ ШКОЛА МАРКЕТИНГА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)	1996	420 000	120,63	0,72	0,13	852,03	1,95
9	22	БАНКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА — ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ (БИ ГУ-ВШЭ)	2002	510 000	115,36	0,69	0,16	849,09	4,20
10	10	ВЫСШАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ШКОЛА САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ (ВШЭ СПбГУЗФ)	1993	583 200	107,59	0,64	0,18	825,96	2,98
11	17	ШКОЛА ИТ-МЕНЕДЖМЕНТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА АНХ (ПРОГРАММА МВА «ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ», СЮ)	2003	350 000	118,64	0,71	0,11	818,02	2,93
12	7	ВЫСШАЯ ШКОЛА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АНХ (ВШКУ)	1999	540 000	107,93	0,64	0,17	814,27	2,34
13	14	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ЛИНК (МИМ ЛИНК)	1997	464 400	110,20	0,66	0,15	803,88	1,54
14	8	ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА АНХ (ВШМБ)	1992	580 000	103,47	0,62	0,18	800,34	1,57
15	13	МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МИРБИС	1988	480 000	104,68	0,62	0,15	775,92	1,16
16	18	ФАКУЛЬТЕТ АКАДЕМИЧЕСКИХ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ АНХ (ФАПО, ПРОГРАММА МВА «ПЕРСПЕКТИВА»)	1999	546 000	98,06	0,58	0,17	757,34	3,76
17	25	ВЫСШАЯ КОММЕРЧЕСКАЯ ШКОЛА МИНЕКОНОМРАЗВИТИЯ РФ (ВКШ)	1996	465 000	101,30	0,60	0,15	751,03	2,15
18	11	ФАКУЛЬТЕТ ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО БИЗНЕСА АНХ (ФИТБ)	2000	445 000	102,21	0,61	0,14	750,14	2,72
19	20	ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ (ИЭФ) «СИНЕРГИЯ»	1999	480 000	99,01	0,59	0,15	742,16	1,65
20	27	ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ НЕДВИЖИМОСТИ АНХ (ФЕН)	2004	420 000	101,89	0,61	0,13	740,32	3,92
21	24	ИНСТИТУТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА РОССИЙСКОГО УН-ТА ДРУЖБЫ НАРОДОВ (ИМЭБ РУДН)	1992	374 000	104,12	0,62	0,12	739,06	3,09
22	16	РОССИЙСКО-НЕМЕЦКАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ АНХ (РНВШУ)	2000	400 000	101,53	0,61	0,13	731,86	2,87
23	19	ИНСТИТУТ МАГИСТЕРСКОЙ ПОДГОТОВКИ МЭСИ (ИМП МЭСИ)	1999	352 000	103,27	0,62	0,11	727,01	2,30
24	12	ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)	2002	435 000	97,88	0,58	0,14	723,50	1,71
25	21	ФАКУЛЬТЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ (БИЗНЕС-ШКОЛА) ПРИ ВСЕРОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ МИНЕКОНОМРАЗВИТИЯ РФ (ВАВТ)	1999	370 000	95,38	0,57	0,12	685,71	3,20
26	29	ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА АНХ (ИМИМ, ПРОГРАММА МВА «ТОП-МЕНЕДЖЕР»)	2001	390 000	89,87	0,54	0,12	659,20	3,26
27	28	ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА И КОММУНИКАЦИИ (ИМБК), БАЛТИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «ВОЕНМЕХ» (БГТУ)	2002	323 000	92,87	0,55	0,10	655,87	2,88
28	23	ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА «КЛАССИЧЕСКАЯ БИЗНЕС-ШКОЛА» (КБШ)	1998	262 500	93,28	0,56	0,08	639,18	2,83
29	—	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР ЛОГИСТИКИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА — ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ (МЦЛ ГУ-ВШЭ)	2004	540 000	73,37	0,44	0,17	608,28	4,78
30	30	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ МГТУ «СТАНКИН» (МИРИТ)	2000	340 000	82,66	0,49	0,11	600,35	3,07

ПОВЛИЯЛО ЛИ ОБУЧЕНИЕ НА ВАШУ КАРЬЕРУ?



Повлияло позитивно (новая должность либо расширение зоны ответственности) **52,6**
Повлияло негативно **1,6**
Никак не повлияло **20,9**
У меня и до обучения был значительный пост и высокий уровень ответственности **24,9**

ПОВЛИЯЛО ЛИ ОБУЧЕНИЕ НА ВАШИ ДОХОДЫ?



Доходы существенно возросли **25,2**
Доходы увеличились незначительно **32,4**
Диплом МВА никак не повлиял на мои доходы **41,4**
Доходы уменьшились **0,9**

немного не дотягивал. Но с прошлого года планку подняли — нам нужна более однородная аудитория. Кроме того, мы стали более тщательно относиться к отбору преподавателей, готовить свои кадры».

Несмотря на то что ВШБ МГУ теперь занимает второе место, она по-прежнему имеет самый высокий балл по отзывам выпускников. Они ценят школу и за высокий уровень подготовки, и за строгость отбора. «Когда я поступал, они были единственными, кто устраивал тестирование, а не просто интересовался, есть ли у тебя деньги» — пишет в анкете выпускник ВШБ МГУ.

С девятого места на третье поднялся Институт бизнеса и экономики (ИБиЭ) АНХ. Главная причина — стоимость обучения (в нашем рейтинге этот показатель имеет вес 25%). В прошлом году в ответ на запрос мы получили от ИБиЭ цифру примерно вдвое ниже реальной. Сейчас цифры точные, к тому же ИБиЭ — один из

В разгар кризиса для выпускников МВА наступает момент истины — возможность понять, что дало им обучение, есть ли от него отдача

немногих, кто в этом году поднял расценки. Дело в том, что партнер школы, California State University East Bay, существенно модернизировал программу МВА, в ней теперь больше предметов. В итоге она стала дороже почти на 100 тыс. руб.

Произошло и еще одно важное изменение. В рейтинге отсутствует лидировавший в последние два года игрок — Санкт-Петербургский международный институт менеджмента (ИМИСП), потому что школа отказалась от осеннего набора на МВА. Но связано



Internationale Arbeitgeber-Akademie Всемирная Академия Работодателей

**МЫ НЕ ГОТОВИМ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ.
МЫ НЕ ГОТОВИМ ЛУЧШИХ МЕНЕДЖЕРОВ.
МЫ ГОТОВИМ РАБОТОДАТЕЛЕЙ ДЛЯ НИХ!**

- Если вы имеете высшее образование, полны интересных идей, мыслей и амбиций
- Если вы являетесь владельцем собственного бизнеса, достигли определенных успехов, но желаете развить его по новым направлениям, расширить круг партнеров и вывести его на международный уровень
- Не желаете быть наемным работником, а хотите создать и развивать собственный бизнес, но вам не хватает знаний и опыта, уверенности в себе и своих силах

И хотите:

- эффективно управлять собой, временем, ресурсами и обстоятельствами
- научиться безошибочно подбирать и привлекать в свою команду высококлассных специалистов
- приобрести навыки успешных коммуникаций и оптимизировать условия работы
- найти новых партнеров и установить стабильные и доверительные отношения с ними
- найти баланс между личной жизнью, работой и отдыхом
- развить бизнес по новым направлениям
- вывести ваш бизнес на международный уровень
- заручиться поддержкой профессиональных консультантов и завести новые полезные знакомства, то

**ОБУЧЕНИЕ В АКАДЕМИИ ПОМОЖЕТ ВАМ
В ДОСТИЖЕНИИ ЭТИХ ЦЕЛЕЙ!**

В отличие от обычных вузов, Всемирная Академия Работодателей является первым в мире образовательным учебным заведением, подготавливающим и выпускающим Работодателей международного уровня.

Работодатель — это собственник бизнеса, создающий рабочие места для менеджеров и специалистов различной квалификации и специализации, выпускаемых другими учебными заведениями.

Обязательным условием обучения является создание собственного бизнеса в условиях организационной, финансовой и юридической поддержки, предоставленной Академией для слушателей и выпускников, в виде внутреннего экономического и правового пространства на международном уровне.

Для имеющих собственный бизнес: вывод его на другой уровень, в том числе международный, расширение границ и возможностей.

Профессорско-преподавательский состав ВАР состоит как из российских, так и международных специалистов с мировым именем в системе бизнес-образования.

Мастер-классы проводят собственники ведущих российских и зарубежных компаний.

Уникальная Программа обучения основана на целостном и всестороннем подходе к формированию личности Работодателя. Позволяет в каждом слушателе раскрыть и развить качества несомненного лидера — человека, продуктивно мыслящего, генерирующего идеи и способного принимать смелые решения, умеющего эффективно управлять собой, временем, ресурсами, обстоятельствами и собственным бизнесом в любых экономических условиях и на международном уровне.

Образовательную деятельность в России от имени Internationale Arbeitgeber-Akademie Schweiz (Zürich) осуществляет Автономная Некоммерческая Организация «Всемирная Академия Работодателей» (г. Москва), зарегистрированная и созданная для обучения в области дополнительного профессионального образования по Учебной Программе «Работодатель Международного Уровня».

Москва, ул. Угрешская, д. 2, стр. 15, этаж 1, офис 46

Звоните: приемная комиссия (495) 222-32-49, приемная ректора (495) 665-46-24

это не с отсутствием спроса — в учебном заведении идет структурная перестройка. «Вслед за бакалавриатом мы закрываем формат MBA,— объясняет ректор ИМИСП Сергей Мордовин.— Сейчас мы серьезно работаем над программой full-time MBA, которая будет проводиться на английском языке, с привлечением западных преподавателей. Запустим ее не раньше чем через полтора года». Довольно смелое решение, учитывая, что дневное обучение на MBA в нашей стране особым спросом не пользуется. Исключение — Московская школа управления «Сколково». 1 сентября здесь приступают к занятиям студенты из первого набора full-time MBA, около 40 человек. 16-месячная программа обойдется им в \$50 тыс. евро, что сопоставимо с расценками лучших европейских бизнес-школ. В нашем рейтинге «Сколково» пока не участвует — для этого нужно иметь как минимум три выпуска MBA.

«Бизнес-образование обречено на рост, но школам придется поменять содержание программ, а не пересказывать то, что на Западе читали 20 лет назад. Это трудно»



Андрей Волков,
ректор московской
школы управления «Сколково»

ИМИСП оставил в своем арсенале EMBA, программы повышения квалификации и корпоративные проекты. «Мы последовательно держим курс на работу с компаниями, и, думаю, к 2013 году корпоративный сегмент будет составлять около 70% нашего бизнеса», — добавляет Сергей Мордовин.

Впрочем, многим школам сейчас не до стратегических планов. Гораздо больше они озабочены срочными антикризисными мерами.

МИМО ДЕНЕГ

«Осенью прошлого года мы чувствовали себя превосходно», — признается один из деканов с ностальгической ноткой в голосе. И он, и его коллеги имели все основания не заметить кризис — осенние наборы на MBA были рекордными. Проблемы начались весной, и вот тогда, по выражению ректора Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) Сергея Мясоедова, картина стала «кислой».

По самым скромным оценкам, рынок бизнес-образования рухнул на 40—50%. «Раньше у нас всегда оставался лист ожидания, и группы укомплектовывались по 35–40 человек. Но весной 2009 года мы приняли по 18–20 слушателей, и набирались они с большим трудом», — рассказывает Мясоедов. В Высшей школе менеджмента (ВШМ) ГУ-ВШЭ вообще отказались от весеннего набора на MBA — желающих было около 15 человек, а нужно как минимум 20. В итоге курс перенесли на осень.

В этом году произошел отток слушателей, за которых раньше платили работодатели. «У нас с начала года 47 человек попросили об отсрочке или ушли в академический отпуск. Это очень болезненно», — говорит ректор Высшей школы международного бизнеса (ВШМБ) АНХ Леонид Евенко.

Многие бизнес-школы пошли на беспрецедентные скидки за обучение. Особенно большой дисконт представляется тем, кто платил вперед. Иногда он доходит до 20%. На сайте МИРБИС компании, которая пришлет

АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

ВЫСШАЯ ШКОЛА ФИНАНСОВ И МЕНЕДЖМЕНТА

ВШФМ АНХ —
специализированная школа для:

- ✓ Финансовых директоров и казначеев (EMBA, MBA, Школа финансового директора)
- ✓ Финансовых и инвестиционных аналитиков (Школа финансового аналитика)
- ✓ Финансовых менеджеров широкого профиля, риск-менеджеров и финансовых консультантов (Магистратура по финансовому менеджменту)
- ✓ Специалистов по корпоративным финансам, финансовому менеджменту и МСФО (Программы повышения квалификации)

По итогам обучения — алгоритмы и технологии современной инвестиционно-финансовой деятельности, государственные дипломы и свидетельства, международная и профессиональная сертификация

КЛАСТЕРЫ 2009/10

- МЕНЕДЖМЕНТ, ОСНОВАННЫЙ НА ЦЕННОСТИ (VBM)
- СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
- ПРИКЛАДНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ

119571, Москва, пр-т Вернадского, 82
Тел./факс: (495) 434-0056, 434-9027, 434-7103
www.finmanager.ru; www.shfm.ane.ru

Лицензия №255897 от 03.05.07 Свидетельство №0710 от 04.07.2007
Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки

90



Учитесь быстро вставать!

Интервью с Ректором ИБДА АНХ при Правительстве РФ, вице-президентом Российской ассоциации бизнес-образования, профессором Сергеем Мясоедовым

— Как вы оцениваете прошлый учебный год и что ждет от нового?

— Для нас 2008/2009 был, в целом, удачен. Осенью 2008 года у нас был рекордный набор. И весенний обвал экономики нас задел меньше других. Мы открыли (думаю, единственны в стране) весь спектр программ МВА и ЕМВА. А это значит, что наши программы востребованы рынком и на подъеме и в кризис. Это значит, что наши знания связаны с практикой и реально помогают! Мы выстоали и собираемся идти вперед. Тем более что подъем не за горами!

— И есть куда идти?

— У Института есть четкое видение стратегической перспективы: используя кризис, мы хотим увеличить нашу долю национального рынка. Начинаем выход на зарубежные рынки: в СНГ и дальнее зарубежье. Программы МВА и ЕМВА Института всегда отличались высочайшим качеством знаний и связью с практикой. И, тем не менее, в этом году мы их существенно обновили и переработали. Вы спросите — а зачем? Просто мы не умеем стоять на месте. Мы хотим превзойти самих себя и сделать качество и практичность еще выше. И мы гордимся, что наше качество признает не только российский рынок, но и зарубежное бизнес-сообщество. Наши программы единственные в России на протяжении ряда лет включаются в список лучших программ МВА и ЕМВА мира по версии журнала «Business Week». Они аккредитованы в AMBA и AACSB. В ноябре мы выходим на аккредитацию в EFMD. Это делает дипломы ИБДА признаваемыми в мире.

— Что нового в ваших программах?

— Этой осенью, по рекомендации выпускников, мы — впервые в России — выводим на рынок уникальный формат программы МВА. Он называется «МВА — конструктор» или «Собери свою МВА». Полностью согласуясь с Государственными требованиями, этот формат придает программе МВА дополнительную антикризисную гибкость. Он позволяет адаптировать продолжительность обучения, последовательность изучения дисциплин и выбор специализаций под нужды конкретных потребителей.

Новая версия Российской программы ЕМВА «Стратегическое управление», куда принимаются только первые лица компаний, сфокусирована на выстраивании стратегии перехода от фазы кризиса к фазе подъема. Здесь важная роль принадлежит новому формату зарубежной стажировки с посещением нескольких стран. Второй акцент — развитие личностных качеств руководителя. В новой версии программы появился сквозной тренинг-курс «Театральное искусство и развитие таланта лидера». Его апробация группой выпускников была оценена намного выше наших самых смелых ожиданий!

Обновленная программа ЕМВА на диплом Антверпенского университета (для менеджеров зарубежных фирм) также обогатилась второй стажировкой. Кроме того, были суще-

ственno переработаны и обновлены курсы стратегических финансов и операционного менеджмента.

— Вы планируете понижать цены?

— Нет. ИБДА не планирует переход в более дешевый сегмент рынка. Скорее наоборот. В связи с кризисом наши цены были заморожены. В ближайшей перспективе мы их разморозим. Известный лозунг ИБДА: «Цена высока — отдача еще выше!». Поэтому мы не демпингуем, а повышаем качество, привлекаем новых преподавателей-практиков и т.п. А тем, кто ищет дешевые МВА, я хотел бы напомнить: сколько платят дважды. Снижение цен на долгосрочные услуги в период кризиса — признак ненадежности компании.

— ИБДА всегда говорил, что на программы существует конкурсный отбор.

— И он сохранился. Чтобы к нам поступить, мало заплатить деньги. Надо пройти вступительные испытания. Мы, по-прежнему, берем далеко не всех. И, по-прежнему, отчисляем за неуспеваемость. Этой кризисной весной мы отчислили с программ МВА и ЕМВА 11 человек. Учитывая кризис и уровень наших цен — мы потеряли целое состояние (улыбается). Но качество важнее.

— О связи программ с практикой и о бизнесменах-профессорах не говорит только ленивый. Вы можете назвать имена тех, кто читает в ИБДА?

— Всех перечислить, конечно, не смогу. Сегодня на МВА и ЕМВА преподает 19 (!) выпускников прошлых лет. Все они бизнесмены-практики. Два примера: предпринимательство у нас преподают наши выпускники: Глеб Ибрагимов, Гендиректор и хозяин сети химчисток «Диана» и Геннадий Свердлов, Гендиректор фирмы ISPA-Engineering. Многие практики широко известны в России. Спецкурс по маркетингу у нас преподает Ашот Арутюнян — директор по маркетингу «КамАЗ». Финансы ведет Евгений Плаксенков, финансовый директор «Мизель-недвижимость». Стратегический менеджмент — профессиональные консультанты: — Тигран Арутюнян и Игорь Альтшулер; управление человеческими ресурсами — Марина Похомкина, HR-директор ООО «Олимпиада 2014»; спецкурс по PR-компаниям — Кирилл Бабаев, вице-президент компаний «АЛТИМО». В Институте регулярно преподают и проводят мастер-классы руководители крупнейших российских и зарубежных фирм: Борис Щербаков (Oracle), Ирина Кибина (Сбербанк), Сергей Литовченко (Ассоциация менеджеров), Марина Олешек (ВТБ) и многие другие.

— В начале интервью вы сказали: «ИБДА выстоял в кризис». Поделитесь секретом, как не упасть в кризис?

— На этот вопрос научный руководитель программ МВА и ЕМВА ИБДА и «гуру» менеджмента доктор Ицхак Адизес обычно отвечает: «Падают все. Победители быстрее встают». Этому надо учиться. И этому мы тоже учим.

Дни открытых дверей: • МВА - 12 сентября в 12.00 • Executive MVA «Стратегическое управление» — 14 сентября в 19.00
• Профессиональная переподготовка — 15 сентября в 19.00

КАК ВЫПУСКНИКИ ОЦЕНИВАЮТ СВОИ ШКОЛЫ*

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ**	ШКОЛА	СКРУПУЛЕННОСТЬ ОТБОРА СТУДЕНТОВ ПРИ ПОСТУПЛЕНИИ НА МВА	ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКИЙ СОСТАВ	ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ К СЛУШАТЕЛЯМ	УРОВЕНЬ ПРЕПОДАВАНИЯ	УРОВЕНЬ ПРИОБРЕТЕННЫХ ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ	ПОЛЕЗНОСТЬ УСТАНОВЛЕННЫХ СВЯЗЕЙ
1	МОСКОВСКАЯ ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК (МШСЭН), ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОГРАММ МВА АНХ – KINGSTON UNIVERSITY	5,20	8,76	8,56	8,53	8,22	6,20
2	ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМ. ЛОМОНОСОВА (ВШБ МГУ)	7,33	8,50	8,01	8,59	8,16	6,67
3	ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ЭКОНОМИКИ АНХ (ИБИЭ)	6,38	8,10	8,63	8,11	7,37	6,12
4	ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ АНХ (ИБДА)	6,27	8,27	6,54	8,18	7,61	6,02
5	ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА – ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ (ВШМ ГУ-ВШЭ)	4,44	8,42	6,98	8,07	7,04	5,24
6	ВЫСШАЯ ШКОЛА ФИНАНСОВ И МЕНЕДЖМЕНТА АНХ (ВШФМ)	4,90	8,43	7,12	8,52	7,89	5,22
7	ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА, ФИНАНСОВАЯ АКАДЕМИЯ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ (ИДАБ)	6,42	9,14	7,59	8,84	7,82	7,00
8	ВЫСШАЯ ШКОЛА МАРКЕТИНГА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)	5,28	8,45	6,88	8,38	8,11	7,27
9	БАНКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА – ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ (БИ ГУ-ВШЭ)	5,28	8,49	6,95	8,33	7,67	6,34
10	ВЫСШАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ШКОЛА САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ (ВЭШ СПбГУЭФ)	5,20	8,20	6,10	8,33	7,23	5,93
11	ШКОЛА ИТ-МЕНЕДЖМЕНТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА АНХ (ПРОГРАММА МВА «ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ» (СИО))	5,06	8,34	6,50	7,74	8,00	6,46
12	ВЫСШАЯ ШКОЛА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АНХ (ВШКУ)	5,05	8,02	6,79	8,08	7,50	5,59
13	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ЛИНК (МИМ ЛИНК)	3,56	8,02	7,31	8,20	8,34	5,18
14	ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА АНХ (ВШМБ)	4,50	8,16	6,33	8,06	7,12	5,21
15	МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МИРБИС	4,12	8,08	6,38	7,93	7,49	5,89
16	ФАКУЛЬТЕТ АКАДЕМИЧЕСКИХ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ АНХ (ФАПО, ПРОГРАММА МВА «ПЕРСПЕКТИВА»)	3,72	7,66	5,47	7,76	6,72	5,07
17	ВЫСШАЯ КОММЕРЧЕСКАЯ ШКОЛА МИЭКОНОМРАЗВИТИЯ РФ (ВКШ)	4,13	7,93	6,67	7,91	7,16	5,10
18	ФАКУЛЬТЕТ ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО БИЗНЕСА АНХ (ФИТБ)	4,82	7,80	6,82	7,75	7,28	5,43
19	ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ (ИЭФ) «СИНЕРГИЯ»	4,95	7,66	6,37	7,78	6,91	5,23
20	ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ НЕДВИЖИМОСТИ АНХ (ФЭН)	2,74	7,69	5,63	7,22	6,81	6,56
21	ИНСТИТУТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА РОССИЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА ДРУЖБЫ НАРОДОВ (ИМЭБ РУДН)	5,20	7,94	6,52	7,71	6,83	6,17
22	РОССИЙСКО-НЕМЕЦКАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ АНХ (РНВШУ)	4,67	8,02	6,50	8,07	7,07	4,79
23	ИНСТИТУТ МАГИСТЕРСКОЙ ПОДГОТОВКИ МЭСИ (ИМП МЭСИ)	4,53	7,91	6,30	8,09	7,16	5,19
24	ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)	4,10	7,92	6,30	7,90	7,14	4,76
25	ФАКУЛЬТЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ (БИЗНЕС-ШКОЛА) ПРИ ВСЕРОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ МИЭКОНОМРАЗВИТИЯ РФ (ВАВТ)	4,53	8,26	6,54	8,15	7,17	4,89
26	ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА АНХ (ИММ, ПРОГРАММА МВА «ТОП-МЕНЕДЖЕР»)	4,32	7,76	6,00	7,75	6,59	5,53
27	ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА И КОММУНИКАЦИИ (ИМБК), БАЛТИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ВОЕНМЕХ (БГТУ)	4,92	7,25	6,19	7,04	6,67	5,46
28	ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА «КЛАССИЧЕСКАЯ БИЗНЕС-ШКОЛА» (КБШ)	5,63	7,29	5,74	7,18	7,02	5,29
29	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР ЛОГИСТИКИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА – ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ (МЦЛ ГУ-ВШЭ)	3,29	7,50	6,71	7,64	6,29	5,71
30	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ МГТУ «СТАНКИН» (МИРИТ)	4,85	7,25	5,94	7,10	6,85	4,90
	В СРЕДНЕМ ВСЕ РЕСПОНДЕНТЫ	4,85	8,04	6,68	7,96	7,31	5,67

* средние данные, оценка по 10-балльной шкале

** в соответствии с итоговым баллом, см. таблицу на стр. 88

на МВА от двух до шести сотрудников, обещают скидку 10%, семь-девять человек — 15%, а свыше десяти — 20%.

Школам пришлось «поджать» и собственные бюджеты — сократить расходы на загранкомандировки, урезать премии, отказаться от лишних административных сотрудников.

Складывается впечатление, что дела у бизнес-школ идут хуже некуда. Однако это не совсем так.

КУРС ПРОДОЛЖАЕТСЯ

Вообще-то рентабельность бизнес-школ всегда была неплохой — не менее 30%. Даже с учетом ежегодных отчислений 20–30% от оборота материнскому вузу — за бренд и пользование площадями. Самая рентабельная программа — подготовка бакалавров, на нее всегда есть спрос, а преподаватели и учебные пособия обходятся дешевле, чем на МВА. Деканы бизнес-школ, имеющих в своем активе бакалавриат (ВШБ МГУ, ИБДА АНХ и др.), говорят, что это здорово выручает их с финансовой точки зрения.

Хороший источник доходов — короткие программы для компаний, так как они самые дорогие. Но спрос со стороны бизнеса сейчас упал, поэтому зарабатывать на подобных продуктах удается не всем. Да-же в «Сколково» (эта школа лидирует в корпоративном сегменте) признаются, что пока недовыполнены финансовый план по краткосрочным программам процентов на сорок, но планируют наверстать упущенное к концу 2009 — началу 2010 года. Сейчас дела у школы идут неплохо — за I полугодие 2009 года она заработала \$4,5 млн, тогда как за весь прошлый год — \$3,5 млн.

Скорее всего, спрос на популярные программы МВА будет постепенно восстанавливаться. Как ожидает Сергей Мясоедов, нынешней осенью ведущие бизнес-

«Осенью у бизнес-школ будут большие проблемы с набором. Некоторые уверяют, что появится отложенный спрос, но я в это не очень верю»



Сергей Мордовин,
ректор Санкт-Петербургского
международного института
менеджмента (ИМИСП)

школы должны сделать 70–80% от прошлогоднего набора. «Что будет с рынком бизнес-образования? Ничего. Люди учились и будут учиться всегда», — рассуждает декан ВШМ ГУ-ВШЭ Сергей Филонович.

Подавляющее большинство бизнес-школ являются частью госвузов, поэтому разорение им не грозит. Максимум, что их ждет, — отток сильных преподавателей и падение качества. Оно однозначно снизится, предупреждает декан ВШБ МГУ Олег Виханский, если учебные заведения на безрыбье начнут принимать всех подряд. Впрочем, лучшие школы требования ужесточают — в той же ВШБ МГУ, например, недавно разработали свой аналог GMAT.

Но самое главное, студенты не пойдут на МВА, если бизнес-школы будут предлагать им те же программы, что и до кризиса.

НОВЫЕ СТИМУЛЫ

«Я совсем не против фундаментальности, но бизнес-школы не учат работе в онлайн-режиме. Даже кейс-метод — это, скорее, изучение прошлого», — говорит



Академия народного хозяйства при Правительстве РФ Высшая школа международного бизнеса (ВШМБ)



- ★ 5 программ МВА
- ★ 2 программы ЕМВА
- ★ 89 курсов по выбору
- ★ 106 преподавателей
- ★ 800 слушателей в год
- ★ 3750 выпускников МВА



Executive MBA
MBA
семинары и тренинги
повышение квалификации
профессиональная переподготовка

www.gsib.ru
info@gsib.ru
(495) 433-2487

20 лет учим российский бизнес!

«Выпускнику МВА хочется знать, как изменяется его карьера и доход после обучения. Но ни одна система аккредитации не даст ему ответа на этот вопрос»



Сергей Литовченко,
исполнительный директор
Ассоциации менеджеров России

Сергей Филонович. В ВШМ ГУ-ВШЭ давно хотели пересматривать программы, но кризис все ускорил.

Чтобы научить студентов справляться с текущими проблемами, бизнес-школа сократила лекционные часы по фундаментальным курсам и выделила 76 часов на шесть мастерских в разных областях управления. В каждой из них слушатели станут выполнять реальные проекты. Например, анализ состояния рынка труда в определенном сегменте рынка, выяснение того, где и как искать кандидатов, сколько стоит подбор и т. д. «Это, если хотите, модификация кейс-метода в онлайн-режиме», — рассказывает декан. Новшество появится в программах МВА осенью 2010 года, то есть будет время обкатать продукт. «Это наш содержательный ответ кризису», — резюмирует Филонович.

«Мы каждый год пересматриваем программу МВА и отказываемся от тех курсов, которые не создают для студентов дополнительной ценности», — рассказывает Олег Виханский. Например, в школе убрали из программы бухучет. Еще до осени 2008 года декан потребовал от своих преподавателей выбросить раздел про финансовые инструменты, поскольку понимал, что финансовая инфраструктура бизнеса будет меняться.

В ВШБ МГУ скоро появится еще одно новшество. «Мы решили уходить от предметов к комплексным проблемам. Например, вместо традиционного курса „управление персоналом“ будет модуль „человек“, — объясняет Виханский. — Бизнес-школы до сих пор учат функционалу, а менеджеров надо учить строить отношения с ключевыми стейкхолдерами». Недавно декан организовал семинар для своих преподавателей и познакомил их с новой концепцией. Впрочем, он отдает себе отчет, что перемены в школе не будут быстрыми — основная масса преподавателей привыкли учить по старинке.

В ИБДА после консультации с выпускниками и слушателями внедрили свой антикризисный подход. «У нас почти дюжина специализаций, есть очень ходовые модули, и слушатели давно просили продавать их „в розницу“, — рассказывает Сергей Мясоедов. — Теперь у нас можно, как в IKEA, выбирать отдельные элементы программы и таким образом скомпоновать свою собственную МВА». Продукт получил название «МВА-конструктор», и учиться таким образом можно не два года, а больше. Правда, если покупать курсы в розницу, то обучение обойдется немного дороже, чем традиционная МВА «оптом».

В ВШМБ, в свою очередь, решили уйти от «лектория» и увеличить объем самостоятельной работы студентов, в частности, повысили число выполняемых проектов. Некоторые курсы стали проводить «в полях», то есть в компаниях. Среди партнерских организаций — «Белая дача», ГК «Виктория», «Раменский хлеб» и т. д. «Недавно мы говорили о продажах в условиях кризиса, преподаватель рекомендовал обратить внимание на группы клиентов с более низкими доходами», — рассказывает Леонид Евенко. — За два месяца между модулями один слушатель внедрил этот подход, и у него объем продаж вырос на 15%».

Сейчас бизнес-школы думают не только о модернизации программ, но и о том, как отстроиться от конкурентов, предоставляющих услуги за меньшие деньги, но более низкого качества. Этому могла бы помочь си-

ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ: МНЕНИЕ РЕКТОРОВ*

ШКОЛА	КОЛИЧЕСТВО УПОМИНАНИЙ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА (ИМИСП)*	8
ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА (ВШМ СПбГУ)**	7
ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА – ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ (ВШМ ГУ-ВШЭ)	6
ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ АНХ (ИБДА)	6
ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМ. ЛОМОНОСОВА (ВШБ МГУ)	3
ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА АНХ (ВШМБ)	3
СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В РОССИИ (СШЭ)***	3

* ответили 14 руководителей российских бизнес-школ; можно было назвать от одной до пяти бизнес-школ, за исключением своей

** школа не попала в общий рейтинг, т. к. не ведет набор на МВА

стема государственной аккредитации. Только она в России пока не работает.

НЕСТАНДАРТ

Бизнес-школа имеет право выдавать диплом МВА гособразца, если она получила аккредитацию Министерства образования. Соответственно, такая школа обязана придерживаться стандартов МВА, которые были приняты еще в начале 1990-х годов. В свое время эти стандарты обеспечили популярность МВА и обозначили среднюю планку, к которой тянулись слабые бизнес-школы. Но сейчас система лицензирования и аккредитации бизнес-школ не дает понимания, какое учебное заведение качественное, а какое нет.

«Единый диплом гособразца для всех бизнес-школ обрубает головы лидерам и уравнивает нас с аутсайдерами», — считает Сергей Мясоедов. «Отменять в России государственные стандарты и госдиплом несвоевре-

менно, это обрушит рынок и уничтожит концепцию МВА, — возражает Леонид Евенко. — Начнется такая самодеятельность!».

Большинство деканов сходится в одном — пришло время разрабатывать новые критерии качества, не по количеству компьютеров и докторов наук, а с точки зрения реальной отдачи. Бизнес обеими руками за. «Дискуссии по поводу системы аккредитации идут в коридорах власти, общественных структурах и в самих вузах вот уже более 15 лет. Но только сейчас мы подошли к тому, чтобы вместе работать с бизнес-школами над этим вопросом», — рассказывает исполнительный директор Ассоциации менеджеров Сергей Литовченко.

Но даже если все российские бизнес-школы станут качественными, вряд ли имеет смысл выстраиваться в очередь за МВА. Обучение лишь помогает отшлифовать талант управленца тем, у кого он уже есть. Если его нет — не стоит выбрасывать деньги. ☉

Компания BRIDGE (до 2008 года

DOOR Training & Consulting) уже несколько лет успешно работает на рынке услуг по обучению и развитию руководителей среднего и линейного звена

Сегодня Мы ищем партнеров – опытных тренеров для реализации проектов,

стартующих в IV квартале 2009 года
Наши пожелания к партнеру:

Опыт проведения тренингов для средних и линейных менеджеров

Хорошее понимание специфики управления в одной из следующих отраслей: Банковское

дело, Фармацевтическая компания, Телекоммуникации

Мы также будем рады познакомиться и рассмотреть предложения о сотрудничестве с

консультантами, предлагающими инновационные услуги, связанные с

развитием руководителей

например, корпоративные социальные сети, он-лайн оценка руководителей, проведение опросов мнения коллектива, менеджмент межкультурных различий, формирование и развитие кадрового резерва

www.bridgethegap.ru +749599958059

info@bridgethegap.ru

Реклама



АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ВЫСШАЯ ШКОЛА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Лицензия А № 282614 от 01.07.2008г. Аккредитация ААН№000732 от 04.07.07г. Выданы ФСНОиН

“Евроменеджмент: управление развитием бизнеса” (профпереподготовка)

EMBA

Обучение - 1 год
вечернее - 26 октября
модульное - 09 ноября

“Евроменеджмент - Мастер делового администрирования для руководителей”

General

MBA

АМЕРИКАНСКАЯ И ЕВРОПЕЙСКАЯ АККРЕДИТАЦИИ

Обучение - 2 года
вечернее - 26 октября
модульное - 09 ноября

“Доктор делового администрирования”

DBA

Научный руководитель
академик А.Г. Аганбегян
Обучение - модульное - 3 года
Начало - 26 октября

Европейские дипломы
Германия Франция Швейцария

(495) 937-02-99 www.emba.ru

ГДЕ ЛУЧШЕ ВСЕГО ПРЕПОДАЮТ*

МЕСТО	ШКОЛА	СРЕДНИЙ БАЛЛ
МЕНЕДЖМЕНТ		
1	ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА, ФИНАНСОВАЯ АКАДЕМИЯ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ (ИДАБ)	9,35
2	ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМ. ЛОМОНОСОВА (ВШБ МГУ)	9,23
3	ИНСТИТУТ МАГИСТЕРСКОЙ ПОДГОТОВКИ МЭСИ (ИМП МЭСИ)	9,07
4	МОСКОВСКАЯ ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК (МШСЭН), ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОГРАММ MBA АНХ – KINGSTON UNIVERSITY	8,97
5	ВЫСШАЯ ШКОЛА МАРКЕТИНГА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)	8,93
ФИНАНСЫ		
1	ВЫСШАЯ ШКОЛА ФИНАНСОВ И МЕНЕДЖМЕНТА АНХ (ВШФМ)	9,78
2	ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА, ФИНАНСОВАЯ АКАДЕМИЯ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ (ИДАБ)	9,27
3	ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМ. ЛОМОНОСОВА (ВШБ МГУ)	8,77
4	ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)	8,75
5	МОСКОВСКАЯ ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК (МШСЭН), ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОГРАММ MBA АНХ – KINGSTON UNIVERSITY	8,72
МАРКЕТИНГ		
1	ВЫСШАЯ ШКОЛА МАРКЕТИНГА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)	9,51
2	ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА – ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ (ВШМ ГУ-ВШЭ)	8,95
3	ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ АНХ (ИДАБ)	8,75
4	ВЫСШАЯ ШКОЛА ФИНАНСОВ И МЕНЕДЖМЕНТА АНХ (ВШФМ)	8,64
5	ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ЭКОНОМИКИ АНХ (ИБИЭ)	8,58
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ		
1	ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА, ФИНАНСОВАЯ АКАДЕМИЯ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ (ИДАБ)	8,69
2	ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА – ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ (ВШМ ГУ-ВШЭ)	8,59
3	ВЫСШАЯ ШКОЛА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АНХ (ВШКУ)	8,33
4	РОССИЙСКО-НЕМЕЦКАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ АНХ (РНВШУ)	8,27
5	ВЫСШАЯ ШКОЛА ФИНАНСОВ И МЕНЕДЖМЕНТА АНХ (ВШФМ)	8,14
ИТ-ТЕХНОЛОГИИ		
1	ШКОЛА ИТ-МЕНЕДЖМЕНТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА АНХ (ПРОГРАММА МВА «ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ» (СЮ))	8,95
2	ВЫСШАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ШКОЛА САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ (ВЭШ СПбГУЭФ)	8,33
3	ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)	7,73
4	ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ АНХ (ИДАБ)	7,36
5	ВЫСШАЯ ШКОЛА МАРКЕТИНГА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)	7,32
МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС		
1	ФАКУЛЬТЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ (БИЗНЕС-ШКОЛА) ПРИ ВСЕРОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ВНЕШНей ТОРГОВЛИ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РФ (ВАВТ)	8,84
2	МОСКОВСКАЯ ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК (МШСЭН), ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОГРАММ MBA АНХ – KINGSTON UNIVERSITY	8,77
3	ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМ. ЛОМОНОСОВА (ВШБ МГУ)	7,77
4	ВЫСШАЯ ШКОЛА МАРКЕТИНГА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)	7,72
5	ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ЭКОНОМИКИ АНХ (ИБИЭ)	7,38
УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ		
1	ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМ. ЛОМОНОСОВА (ВШБ МГУ)	8,29
2	ФАКУЛЬТЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ (БИЗНЕС-ШКОЛА) ПРИ ВСЕРОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ВНЕШНей ТОРГОВЛИ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РФ (ВАВТ)	7,61
3	ВЫСШАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ШКОЛА САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ (ВЭШ СПбГУЭФ)	7,44
4	МОСКОВСКАЯ ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК (МШСЭН), ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОГРАММ MBA АНХ – KINGSTON UNIVERSITY	7,24
5	ФАКУЛЬТЕТ ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО БИЗНЕСА АНХ (ФИТБ)	7,19

* выпускники оценивали по 10-балльной шкале уровень преподавания в своей школе

ЧЕМ ВЫ РУКОВОДСТВОВАЛИСЬ, ВЫБИРАЯ ШКОЛУ?

Имя и репутация школы



Содержание программы



Рекомендации знакомых и коллег



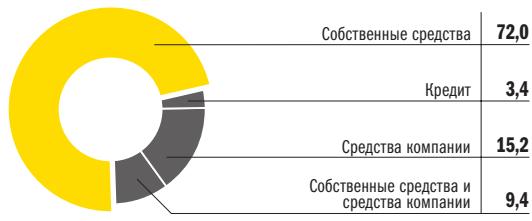
Стоймость обучения



Рейтинги



ИЗ КАКОГО ИСТОЧНИКА ВЫ ОПЛАЧИВАЛИ ОБУЧЕНИЕ?



КАК МЫ СЧИТАЛИ

Рэнкинг MBA сФ – это единственное в России исследование, которое проводится по принятой на Западе методике – путем опроса самих выпускников. Мы включили в рэнкинг бизнес-школы Москвы и Санкт-Петербурга, имеющие не менее трех выпусков MBA, выдающие российский диплом, осуществляющие набор в 2009 году. В нынешнем, третьем по счету исследования, учтены мнения 2221 человека, окончивших обучение по программе MBA в 2004–2009 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 (шесть из них приведены в таблице на стр. 92), присваивая также каждому критерию вес:

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

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

Для повышения достоверности результатов мы исключили у каждой школы одну максимальную и одну минимальную оценку. Оценкам респондентов, получивших диплом MBA в 2004–2005 годах, был присвоен коэффициент 0,4; выпускникам 2006–2007 годов – 0,7; 2008–2009 годов – 1,0.

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).

Средняя ошибка выборки по каждой из школ рассчитывалась по формуле:

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

где **σ^2** – дисперсия оценок выпускников, **n** – количество опрошенных выпускников, **N** – общее количество выпускников за последние девять лет.

Исходя из средней ошибки, мы рассчитали доверительный интервал при коэффициенте доверия $t = 1,5$ (т. е. итоговый балл школы, согласно функции А. М. Ляпунова, не выходит за пределы доверительного интервала с вероятностью 86%). Для удобства интервал приводится в процентах от итогового значения. [ссылка](#)

РЕКЛАМА

Московская международная высшая школа бизнеса
институт

Association of MBAs
MBA and MA Management



Лицензия № 4775 от 3 мая 2005 г. Свидетельство о государственной аккредитации № 1988 от 24 июня 2005 г.

Магистратура МВА (15 специализаций)

- Международные аккредитации всех программ
- Высокие позиции в рейтингах российских бизнес-школ
- Возможность получения «двух дипломов» - российского и зарубежного
- NEW:** три ступени карьерного роста по программе "МВА - Финансовый менеджмент" (подробности на сайте)

Executive MBA

- Стратегический и корпоративный менеджмент
- Global MBA совместно с международными бизнес-школами "Звездного альянса"
- Лидер национального масштаба - уникальная программа для высшего руководства государственных и бизнес-структур



109147, Москва,
ул. Марксистская, дом 34, корп. 7
м. «Марксистская»
pk@mirbis.ru

Тел.: 8 (495) 921-41-07
www.mirbis.ru

«БИЗНЕС-ШКОЛА – ЭТО Я», – МОГ БЫ СКАЗАТЬ РУКОВОДИТЕЛЬ ЛЮБОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА. ДЕЙСТВИТЕЛЬНО, ОБЛИК УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ НЕ ТОЛЬКО КАЧЕСТВОМ ПРОГРАММ, НО И ЛИЧНОСТЬЮ ЕГО ЛИДЕРА. КТО ВОЗГЛАВЛЯЕТ ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ РОССИИ?

ЭКЗАМЕН НА ПЯТЕРКУ

текст ЮЛИЯ ФУКОЛОВА



1

**МОСКОВСКАЯ ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК (МШСЭН),
ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОГРАММ МВА АНХ – KINGSTON UNIVERSITY**

ДИРЕКТОР – МАРГАРИТА ПЕРЕПЕЛИЦА

Можно сказать, что программу основала Маргарет Тэтчер — именно по ее инициативе в 1996 году в АНХ запустили курс Future Managers for Russia. Уже в 1998 году МШСЭН АНХ и Kingston University открыли российско-британскую программу MBA. «В России мало программ на английском языке, они как-то возникали и угасали. Наверное, мы приложили чуть больше усилий», — рассказывает Маргарита Перепелица. Одно из главных конкурентных преимуществ МШСЭН — международная команда преподавателей. 70% из них — западные профессора, причем не только из Kingston, но и из других университетов. «Очень важно в период глобального кризиса показать, что ошибки, совершенные в разных странах, имеют международный характер», — говорит Перепелица. Кроме того, мало кто из других российских школ может похвастаться интернациональным составом студентов: из 500 выпускников АНХ-Kingston почти 25% — иностранцы.

2

**ВЫСШАЯ ШКОЛА
БИЗНЕСА (ВШБ) МГУ**

ДЕКАН — ОЛЕГ ВИХАНСКИЙ

ВШБ держится в бизнес-образовательном сообществе особняком не только из-за особого статуса МГУ. Декана школы Олега Виханского часто за глаза называют «белой вороной»: он не участвует ни в каких отраслевых мероприятиях и всегда предпочитает идти своим путем. О его строгости и принципиальности ходят легенды. Виханский — автор учебников по менеджменту; первый в России специалист, защитивший диссертацию по японскому менеджменту. С ним часто консультируются компании, внедряющие у себя производственную систему Toyota. Преподаватели, которых приглашают вести занятия в ВШБ, отзываются о школе и ее руководителе с большим уважением. Международный биографический центр (Кембридж, Великобритания) включил Олега Виханского в список «Выдающиеся педагоги мира — 2008» за заслуги в области бизнес-образования.



3

ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ЭКОНОМИКИ АНХ (ИБиЭ)

РЕКТОР – ЭДВАРД ГОЙЗМАН

«Будьте здоровы, живите богато и пусть повышается ваша зарплата», — с такого актуального пожелания начинается текст гимна ИБиЭ, который написал сам ректор.

В 1991–1992 годах Эдвард Гойзман преподавал в Калифорнийском государственном университете г. Хейвард (сейчас — CSU East Bay) и решил воспроизвести американскую программу МВА в родном вузе. Гойзман убедил ректора АНХ в перспективности партнерства с CSU East Bay, и в 1993 года занятия в ИБиЭ начались. «Наша бизнес-школа всегда пользовалась хорошим спросом, конкурс доходил до трех-четырех человек на место», — рассказывает Гойзман. На английском языке преподаются 75% предметов, их читают профессора из Калифорнии.



4

ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ АНХ (ИБДА)

РЕКТОР – СЕРГЕЙ МЯСОЕДОВ

В конце 1980-х Сергей Мясоедов участвовал в создании Школы международного бизнеса МГИМО, а в 1996 году школа «переехала» в АНХ и поменяла название. Сегодня ИБДА — самая крупная учебная структура в составе АНХ, в этом году она торжественно отметила 20-летие.

Сергей Мясоедов — экономист-международник, он закончил МГИМО и обладает обширными связями в международном образовательном сообществе. Руководитель ИБДА поддерживает контакты с ведущими западными бизнес-школами и вот уже десять лет продвигает российско-бельгийскую программу EMBA, созданную совместно со школой менеджмента университета Антверпена (UAMS). Благодаря связям Мясоедова в 2006 году научным руководителем программ ИБДА стал гуру менеджмента Ицхак Адизес, основатель и руководитель Adizes Institute. Ректор ИБДА находит время и для преподавания — он читает курс по кросс-культурному менеджменту.

Несмотря на экономический кризис, Сергей Мясоедов не отказывается от своих амбиций — он уверен, что в обозримом будущем его школа станет конкурентоспособным игроком на глобальном рынке бизнес-образования.

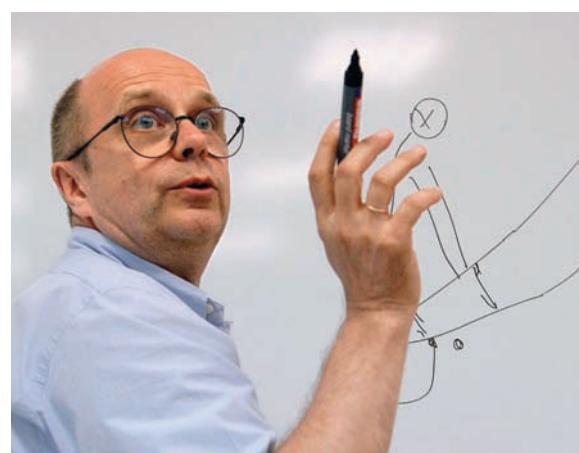
5

ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА – ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ (ВШМ ГУ-ВШЭ)

ДЕКАН – СЕРГЕЙ ФИЛОНОВИЧ

В октябре 1999 года, Сергей Филонович создал небольшую бизнес-школу. Сегодня она весьма популярна среди тех, кто хочет получить деловое образование, хотя программы школы считаются одними из самых дорогих. Возможно, секрет в том, что декан ВШМ умеет подбирать преподавателей как никто другой. В свое время **сф** провел исследование, и оказалось, что пять из двенадцати лучших российских профессоров, включая самого Филоновича, работают в ВШМ (см. **сф** №41/2005). Слушателей во многом

привлекает именно их авторитет — преподаватели не только читают лекции в «Вышке» и в других бизнес-школах, но и консультируют известные компании. Кроме того, ВШМ одной из первых в России запустила формат DBA — Doctor of Business Administration. Эта программа предназначена для топ-менеджеров, которые обладают большим опытом управления бизнесом и имеют диплом МВА или ЕМВА. Она дает им возможность переосмыслить свой опыт и совершенствоваться в роли руководителя. **сф**





Выпускники Harvard Business School поклялись загладить вину своей школы перед миром

ЗАПАДНЫЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ СОКРЩАЮТ ПЕРСОНАЛ И ЭКОНОМЯТ НА ВСЕМ, А ИХ ВЫПУСКНИКИ НЕ МОГУТ НАЙТИ СЕБЕ РАБОТУ. ЕСЛИ ТАК ПОЙДЕТ ДАЛЬШЕ, ПОГОВОРКА «ДИПЛОМ МВА СТОИТ НЕ ДОРОЖЕ БУМАГИ, НА КОТОРОЙ ОН НАПЕЧАТАН» СТАНЕТ РЕАЛЬНОСТЬЮ.

МВА НА КАНИКУЛАХ

текст
ДМИТРИЙ
ЛИСИЦИН

«Цель управленца — служение добру на благо других. Я не буду жадным», — такое обещание дали в этом году выпускники Harvard Business School (HBS). Эта клятва совсем не случайно совпала с кризисом.

Сегодня все чаще звучат голоса критиков, что причиной нынешней финансовой депрессии стали бизнес-школы. Якобы идеи, почерпнутые выпускниками NYU Stern School of Business Ричардом Фалдом (экс-управляющий Lehman Brothers) и HBS Стэном О'Нилом (бывший глава Merrill Lynch) в своих школах, разорили их компании и нанесли страшный удар мировой экономике. «Я считаю, что брэнд нашей школы в некоторой степени испорчен», — комментирует профессор HBS Пол Хили.

Не лучше обстоят дела у школ и с их собственным бизнесом. Трудности испытывают даже настоящие монстры рынка. Например, в конце июня декан HBS Джей Лайт заявил, что к началу нового учебного года школа сократит 13% персонала. Ранее аналогичную операцию проделал декан Stanford GSB Дэн Рудольф, уволивший 12% сотрудников — 49 человек. Кроме

того, обе школы серьезно затянули пояса, начав экономить на книгах, транспорте и питании.

Финансовые потери школ не в последнюю очередь связаны с падением спроса на короткие программы (открытые и корпоративные программы по заказу фирм). В кризис многие компании начали экономить, урезав расходы на обучение. Тем самым они лишили школы ключевого источника доходов, найти альтернативу которому пока не удается. Впрочем, даже если корпоративные клиенты вернутся, это не решит всех проблем бизнес-школ.

БЕСПОЛЕЗНАЯ БУМАЖКА

«Каждому, кто поможет мне попасть в Oxford, я пришлю кусочек моего диплома», — такое сообщение оставил летом прошлого года абитуриент Oxford Said Business School Брэндан Бейкер на своем сайте. У поступившего в Said Бейкера не было \$90 тыс. на оплату обучения, поэтому он решил собрать их через интернет (для этого было достаточно, чтобы 30 тыс. человек скинулись по \$3). Но план провалился: до начала учебного года Брэндан смог привлечь лишь \$11 тыс. Ему пришлось отказаться от бизнес-школы, а собранные деньги он раздал на благотворительность.

Сегодня по стопам Бейкера идут многие соискатели МВА-программ. Они пытаются наскрести денег на учебу с помощью специализированных социальных сетей: Greennote.com, Fynanz.com и Gradefund.com. Раздобыть деньги на обучение иным способом они не могут.

Царящая в экономике депрессия привела к странной ситуации. С одной стороны, на программы МВА сохраняется высокий спрос: по данным Graduate Management Admission Council, в кризис он не упал, а даже немножко увеличился. С другой стороны, бизнес-школам практически нечего предложить кандидатам.

Первая болевая точка — кредиты на обучение. В США с началом кри-

«Каждому, кто поможет мне попасть в Oxford, я пришлю кусочек моего диплома». \$90 тыс. на обучение в Said Business School Бейкер пытался собрать через интернет

зиса банки один за другим стали выходить из федеральной семейной образовательной кредитной программы (FFELP). Еще осенью прошлого года Citibank приостановил действие программы Citiassist в некоторых вузах, в том числе в Harvard University и MIT. В результате, бизнес-школы оказались в двусмысленном положении: у них есть талантливые соискатели, которых они не могут принять по причине недостаточной кредитоспособности.

Другая проблема состоит в том, что выпускников бизнес-школ сегодня не берут на работу. Так, в UCLA Anderson School of Management уровень рекрутинга в кампусе упал на 24%, а количество объявлений о вакансиях в испанской Instituto de Empresa снизилось на 30%. Невостребованность выпускников связана с двумя причинами. Первая — прижимистость компаний, которые в кризис экономят на дорогостоящем управлении персонале. Вторая — бизнес-школы традиционно делегируют слишком много своих воспи-

танников в финансовую индустрию. До кризиса около 40% выпускников ведущих бизнес-школ шли работать в финансовую отрасль, где сейчас мало вакансий.

Принято считать, что диплом МВА — это один из лучших инструментов развития карьеры. Целесообразность инвестиций в бизнес-образование обосновывается разницей между зарплатой до и после получения степени. Но сейчас выпускники готовы смириться с отсутствием карьерного роста. Например, Том Шапиро, получивший степень МВА в Instituto de Empresa в 2008 году, был вынужден вернуться к своей прежней должности ИТ-консультанта. «Поначалу я расстроился, но потом решил, что на самом деле я счастливчик», — заявил Шапиро. — Ведь у меня есть работа».

Но долго так продолжаться не может: если школы не решат проблему с трудоустройством, то диплом МВА просто потеряет свой смысл. **сф**

Использованы материалы BusinessWeek



АНХ при Правительстве РФ
ЦЕНТР НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ
и ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ



MBA: «Налоговая стратегия и менеджмент»

- начало обучения: 16 ноября 2009 г.
- продолжительность обучения: 2 года.

Программы бизнес-образования:

«Консультант-советник по налогам и сборам»

«Налоговый и финансовый менеджмент»

- начало обучения: 19 октября 2009 г.
- продолжительность обучения: 9 мес.

Программа:

«Налоговый аналитик»

- начало обучения: октябрь 2009 г.
- продолжительность обучения: 2 мес.

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАДАЛ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ ВЕДУЩИХ МИРОВЫХ БИЗНЕС-ШКОЛ ВОПРОС: «ЧТО ЖДЕТ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ ПОСЛЕ КРИЗИСА?». И В ОТВЕТАХ УСЛЫШАЛ НОТКИ ОПТИМИЗМА.

РАСПИСАНИЕ НА ПОСЛЕЗАВТРА



КОЛИН МЕЙЕР,

ДЕКАН OXFORD SAID BUSINESS SCHOOL (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ):

— Именно сейчас бизнес-образование необходимо обществу больше, чем когда бы то ни было. На школы возложена особая миссия — помочь правительствам и бизнесу понять, как отвечать на вызовы, которые готовит нам будущее.

Чтобы выполнить эту миссию, бизнес-школам придется поработать над собой в трех направлениях.

Во-первых, все более очевидным становится тот факт, что нет единого для всех стран мира подхода к бизнесу. Поэтому сегодня одна из главных задач бизнес-школ — максимально расширить географический охват своей деятельности.

Во-вторых, бизнес-школы должны перейти на мультидисциплинарный подход. Нужно уделять внимание не только управлению, но и общественным, этическим и экологическим проблемам.

Третий вызов — методологический. Перед кризисом бизнесмены недостаточно критично относились к общепринятым истинам, поэтому сейчас они хотят научиться оценивать идеи, а не просто принимать их. Бизнес-школы должны дать студентам инструменты для развития критического мышления.

Мы в Said готовы ответить на все три вызова и внести свою лепту в обучение сегодняшних и завтрашних лидеров бизнеса.



БИЛЛ КУЗЕР,

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДЕКАНА CHICAGO BOOTH'S BUSINESS SCHOOL (США):

— К счастью, в прошлом году спрос на наши программы сохранился на высоком уровне. Особенно это касается MBA и EMBA — несмотря на кризис студенты понимают ценность дополнительного образования. Полагаю, что в ближайшем будущем он вырастет. Я верю: один из ключевых выводов, к которым подталкивает менеджеров текущий финансовый кризис, — это необходимость непрерывного обучения.

В дальнейшем эффективным бизнес-лидерам, чтобы не утратить форму, придется постоянно обновлять свой набор знаний и навыков. Неопределенность на рынке, усложнение финансовых инструментов и необходимость непрерывно увеличивать темп инноваций и развивать креативность — вот основные вызовы нынешнего кризиса. Чтобы ответить на них, нужно больше образования, а не меньше.

ПЕДРО ВИДЕЛА,

ДИРЕКТОР ПРОГРАММ МВА БИЗНЕС-ШКОЛЫ IESE (ИСПАНИЯ):

— В будущее мы смотрим с осторожным оптимизмом. В 2008/09 учебном году наши результаты оказались несколько хуже, чем годом ранее. Основной ущерб кризис нанес коротким открытым программам и программам по заказу клиентов. Однако мы видим, что уже сейчас компании пытаются планировать свою деятельность в посткризисную эпоху. И все больше и больше руководителей хотят встретить новые времена во всеоружии. [сф](#)





ШКОЛА для профессионалов

Карьерный рост в компании невозможен без качественного бизнес-образования. В России сегодня немногие бизнес-школы могут обеспечить действительно высокий уровень магистерских и МВА-программ. Среди них – Институт магистерской подготовки Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ), который вот уже 10 лет успешно работает на российском рынке.

Одной из особенностей российского рынка МВА-образования является то, что многие программы выглядят практически идентично. Как в существующем разнообразии выбрать то, что действительно подходит? У каждого свои критерии выбора, но одним из ключевых показателей высокого качества программы и ее будущей профессиональной отдачи является уровень преподавательского состава. Именно на этот параметр сделан упор в Институте магистерской подготовки МЭСИ.

Преподавательский состав бережно формировался в течение всех десяти лет существования Института. Это высококлассные специалисты не только в области теории, но и прикладных знаний, многие из которых преподают также в других вузах и бизнес-школах. Ведут свои учебные курсы и выпускники Института, работающие в сфере бизнеса и готовые поделиться накопленным опытом, а также коучи из тренинговых компаний или корпоративных университетов. В ИМП МЭСИ считают, что преподаватель должен быть носителем полезной, объективной и актуальной информации, являться для слушателей источником уникальных инновационных знаний, которые могут быть реализованы в условиях современного бизнеса.

Стоит отдельно отметить, что контроль за качеством преподавания в ИМП МЭСИ осуществляется двусторонне. С одной стороны – любой учебный курс проходит обсуждение на специальном совете Института с участием не только преподавателей, но и специалистов в данной или смежной области знаний. С другой – важную роль играют отзывы слушателей, которым, по итогам курса, предлагаются заполнить специальную анкету, где они могут прокомментировать качество подачи материала, его актуальность, практическую применимость, уровень отдачи от полученных знаний и пр.

Учебные программы максимально ориентированы на интересы и потребности учащихся. Поскольку преподаватели обладают доступом к информации о сфере деятельности компаний, в которых работают слушатели, они имеют возмож-

ность составить кейсы и подготовить материалы и примеры, характерные для этих видов бизнеса, иными словами дать то, что будет наиболее интересно и полезно аудитории.

Однако в ИМП МЭСИ занятия фокусируются не только на передаче новых знаний, но и на раскрытии конкретных механизмов применения этих знаний на практике. Так, на курсах по деловым рискам, финансовому и управленческому учету слушатели просчитывают различные показатели, основываясь на данных собственной компании. Эти данные на протяжении курса они заносят в рабочую тетрадь, подготовленную преподавателем, и затем имеют возможность проследить и проанализировать полученные результаты, сделать выводы о финансовой устойчивости своей компании и возможном уровне риска того или иного проекта.

Хорошим примером такого подхода является курс «Управление предприятием в условиях конкуренции», который очень актуален в условиях текущего экономического кризиса. По сути, он представляет собой деловую игру, в которой группа слушателей делится на команды по 4–5 человек. Перед ними ставится задача – вывести на рынок некий инновационный продукт и достичь конкретных итоговых показателей. Каждой команде, представляющей некую фирму, даются различные исходные данные, на основе которых необходимо смоделировать стратегию вывода этого продукта на рынок в изменяющихся условиях. Каждому члену команды дана своя зона ответственности: финансы, менеджмент, производство и т.п. На протяжении всего курса каждый пытается вести свою деятельность наиболее эффективно. В завершении игры вся группа анализирует и обсуждает проделанную работу, разбирает успехи и просчеты друг друга.

Или другой пример. На курсе «Этика бизнеса» в качестве зачета устраивается импровизированный банкет. Слушатели идут в ресторан и там обыгрывают конкретные ситуации, которые могут возникнуть в ходе делового обеда. Преподаватель

наблюдает за этим процессом и в соответствии с тем, кто и как справился, выставляет оценку.

Благодаря тому, что программа апеллирует к наиболее интересным и животрепещущим для слушателей вопросам и они в рамках занятий имеют возможность обыграть ситуации, с которыми сталкиваются в реальной жизни, в аудитории создается рабочая и живая атмосфера, которую отмечают многие выпускники.

Положительные отзывы и рекомендации, а также карьерный рост выпускников свидетельствуют о качестве образовательных программ ИМП МЭСИ. Результаты традиционного анкетирования выпускников, проведенного в конце прошлого года, показали, что на момент окончания обучения 45% из них сменили место работы с повышением, 26% – получили повышение на прежнем месте работы. Интересная деталь: анкеты выпускников находятся в свободном доступе в Институте, и любой потенциальный слушатель может с ними ознакомиться. В ИМП МЭСИ говорят, что скрывать им нечего: большинство отзывов очень хорошие, а многие слушатели выбрали магистерские и МВА-программы Института как раз по рекомендации.

Наконец, о высоком уровне магистерских и МВА-программ ИМП МЭСИ говорят российские и международные сертификаты качества. А высокие места в рейтингах лучших бизнес-школ и бизнес-программ страны – еще одно тому подтверждение.

Ректор МЭСИ Н. В. Тихомирова подчеркивает, что «работа Института магистерской подготовки, который является структурным подразделением МЭСИ и реализует программу МВА, соответствует требованиям сертификата качества ISO 9001:2000. МЭСИ в общем – первый институт России, который прошел сертификацию по международному стандарту качества ISO в полном объеме. В то же время МЭСИ находится в процессе получения международного признания содержательной части отдельных образовательных программ, и в том числе программы МВА, в профессиональных сообществах».

ПОЧТИ 80% ПОСЕТИТЕЛЕЙ ЗООМАГАЗИНОВ «БЕТХОВЕН» ЯВЛЯЮТСЯ ПОСТОЯННЫМИ КЛИЕНТАМИ. НО ТОЛЬКО 23% ИЗ НИХ НЕ «ИЗМЕНЯЮТ» «БЕТХОВЕНУ» С ДРУГИМИ ТОРГОВЫМИ ТОЧКАМИ. УЧАСТНИКИ «БАНКА РЕШЕНИЙ» ДАЛИ СОВЕТЫ, КАК ПОВЫСИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ.

ЗВЕРИНАЯ ПРЕДАННОСТЬ

текст ЕКАТЕРИНА СИРИНА

ПРОБЛЕМА

В сфере розничной торговли зоотоварами нет явных лидеров. Крупные игроки имеют не более 3–5% оборота в столицах и еще меньше — в регионах. Практически все компании отстают по уровню технологий торговли от развитых сетей (в частности, продуктовых) лет на пять–семь. Руководители сети «Бетховен» (11 точек в Москве, оборот около 100 млн руб. в месяц) считают, что целенаправленная работа с форматом магазинов, персоналом и потребителями даст им возможность выйти в лидеры.

Опросы покупателей показали, что широкий ассортимент, включающий в себя 20 тыс. наименований товаров,— ключевой фактор привлекательности «Бетховена». Устраивают потребителей и цены — в магазинах сети есть товары от эконом-класса до суперпремиум. Большинство покупателей довольны обслуживанием, и 80% участников опросов регулярно совершают покупки в «Бетховене».

Однако многие из них приобретают зоотовары и в магазинах конкурентов, поэтому исполнительному директору «Бетховена» Сергею Молчанову хотелось бы, чтобы ко-

личество лояльных клиентов увеличилось.

Исследование методом «тайный покупатель» выявило ряд узких мест в работе персонала. В результате уравниловку в оплате продавцов упразднили, сейчас 50% их заработка зависит от результатов работы. В компании проводят тренинги, учат консультировать покупателей. Уже через три месяца после введения новой системы продажи увеличились.

Способы стимулирования потребителей не менялись более пяти лет. В «Бетховене» проводят сезонные акции по кормам, предлагают два вида дисконтных карт — с фиксированной скидкой 5% и 10%. Возможно, назрела необходимость создания адресных программ — в ходе исследования было выделено несколько потенциально интересных групп потребителей. Например, клиенты, ориентированные на «гламурный» ассортимент, профessionалы (заводчики, владельцы выставочных животных). Товары для этих групп покупателей в «Бетховене» есть, но ассортимент недостаточен для полного удовлетворения их потребностей.

Выяснилось, что значительная часть посетителей относится к покупкам эмоционально, посещение магазина для них — удовольствие, они приходят семьями, с детьми и друзьями. Эти покупатели активно приобретают товары из дополнительного ассортимента, в отличие от «рационалов», целенаправленно ищущих конкретный продукт.

Недавно в «Бетховене» появилась возможность заказывать по телефону товары на дом, внедрен программный модуль для анализа покупок владельцев дисконтных карт. Что делать дальше? Будет ли способствовать повышению лояльности покупателей накопительная система скидок? Как стимулировать не самых активных покупателей? Эти вопросы были вынесены на обсуждение в «Банк решений» — совместный проект *sf* и сообщества менеджеров E-executive.ru. Из при сланных сорока решений члены жюри отобрали пять лучших и одно худшее. *sf*

С более полным описанием проблемы можно ознакомиться на сайте *sf* в разделе «Банк решений» www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx.



Сергей Молчанов, Руслан Салеев и Сергей Лукьянов (слева направо) решили, что для адресной работы с отдельными сегментами потребителей рынок пока не созрел

СОВЕТЫ

АВТОР ПРОБЛЕМЫ

Сергей Молчанов,

исполнительный директор сети зоомагазинов «Бетховен»:

— Очень понравилось решение Натальи Шершневой, нашей клиентки. Использовать рекламное место на потолке — отличная идея. У нее много хороших предложений. Ценные мысли содержатся и в решениях Сергея Чертопруды, Даниила Биктимирова и Владимира Филонова. В частности, возьмем на вооружение совет Сергея Чертопруды создать в магазинах музыкальный фон со звуками природы. Многие авторы советуют организовывать мероприятия для маленьких любителей животных — эту тему мы будем развивать.

Хочется отметить совместное решение Дмитрия Гармашева и Сергея Дайловского, в котором они анализируют наш сайт и дают полезные советы по организации интернет-магазина и использованию системы автоматизации для управления ассортиментом. Доставка заказов, сделанных по телефону, уже действует, будем внедрять и заказы через интернет. Полностью согласен с мнением, что оперативное управление ассортиментом и удобный интернет-магазин создают у покупателей образ современной привлекательной компании.

Мысли по реорганизации сайта прозвучали во многих решениях, в частности у Лады Тимошенко,

Станислава Швеккова. Например, о том, что на сайте должен быть каталог продукции. Но здесь мы сталкиваемся с технической проблемой. Ассортимент «Бетховена» — это 27 853 наименования, и мы пока не очень представляем, как вывесить на наш сайт такое количество информации без ущерба для его работы.

Эффективных предложений по работе с конкретными группами потребителей я не увидел, но мы сами пришли к выводу, что рынок для адресной работы с отдельными сегментами пока еще не созрел. Какая-то работа в этом направлении ведется, но целенаправленно ориентироваться на узкие аудито-

АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	28	НАТАЛЬЯ ШЕРШНЕВА	ООО «РУСЭКСПОРТ»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МОСКВА
2	22	ВЛАДИМИР ФИЛОНОВ	ЗАО «ГРУППА „МАГНЕЗИТ“»	ЭКСПЕРТ КОНТРОЛЬНО-РЕВИЗИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ	МОСКВА
3	21	СЕРГЕЙ ЛОХАНОВ	УГЛИЧСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ №2532 СБЕРБАНКА РОССИИ	УПРАВЛЯЮЩИЙ ОТДЕЛЕНИЕМ	ЯРОСЛАВЛЬ
4	20	СЕРГЕЙ ЧЕРТОПРУД	«ЭКСМО»	ЖУРНАЛИСТ	МОСКВА
5	19	ДАНИИЛ БИКТИМИРОВ	«АСТЕЛИТ»	НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРА ОБСЛУЖИВАНИЯ АБОНЕНТОВ	НИКОЛАЕВ

Как оценивались бизнес-решения. Члены жюри выбирают несколько наиболее понравившихся им решений, которые детально обсуждаются. Затем три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в балах (от одного до десяти) по интегральному показателю — эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. Для каждого решения вычисляется среднее арифметическое от предоставленных экспертами баллов. Побеждает решение, получившее максимальный итоговый балл.

ПОБЕДИТЕЛЬ



Наталья Шершнева,
генеральный директор
ООО «Русэкспорт», Москва

1. Создавать информационные поводы. Новый ассортимент, скидки, событие в жизни животного — повод для визита в магазин. Информировать потребителя об акциях, а не о магазине вообще.
 2. Использовать все способы донесения информации: а) объявление в магазине (в том числе расписание акций на месяц); б) в местах скопления потенциальных покупателей (с картой метро, где обозначены магазины); в) на профильных интернет-ресурсах; г) рассылка с помощью SMS, электронной почты, ICQ.
 3. Сегментировать ассортимент по ценовым категориям и привязывать акции к конкретному сегменту.
 4. Создать легенду. История сенбернара может оживить торговое название, придать ему эмоциональную окраску.
 4. Акцентировать социальную направленность бизнеса с помощью различных мероприятий.
 5. Уделить внимание трейд-маркетингу, организации зон продаж, прикассовой выкладке и т. д.
 6. Ссыльаться на авторитеты.
- Полный вариант решения опубликован на сайте sf.kommersant.ru**

Худшее решение Продавцы заполняют базы данных на покупателей. Розыгрыш оплаченной поездки для двоих и питомца на крупнейшую и самую престижную европейскую выставку животных.

«Ассортимент „Бетховена“ — это 27 853 наименования, и мы пока не очень представляем, как вывесить на сайт такое количество информации без ущерба для его работы»

рии мы пока не будем. Наилучшим образом резюмирует эту мысль Сергей Лоханов, который рекомендует не делать резких движений: компания и так устойчиво развивается.

Мы благодарны участникам «Банка решений» за то, что с их помощью смогли понять: существующие у нас два вида дисконтных карт в достаточной степени решают стоящие на сегодня задачи. Вопрос о накопительной системе скидок мы оставляем пока открытый.

ПРАКТИК

Руслан Салеев,
коммерческий директор сети зоомагазинов «Динозаврик»:

— Сейчас в «Банке решений» обсуждаются вопросы, которые мы в своей компании муссируем уже не сколько лет. Тоже думаем о введении накопительной системы скидок, но необходимые для этого изменения в системе автоматизации требуют слишком много ресурсов. У нас действуют карты с фиксированной скидкой, и пока они неплохо работают.

В некоторых присланных решениях много «воды», но я нашел высказанные отдельными авторами советы полезными как для сети «Бетховен», так и для своей компании.

К мнению Натальи Шершневой, которая, являясь постоянным покупателем магазинов «Бетховен», знает ситуацию не понаслышке, стоит прислушаться особо. Наталья обращает внимание на акции и новинки. Акции проводятся и у нас, и в «Бетховене». Но, прочитав ее комментарии, я задумался. Достаточно ли активно мы рекламируем их? Насколько хорошо информацию доносят продавцы?

Предложение некоторых авторов сделать VIP-версию магазинов «Бетховен», организовать специализированные форматы для разных групп покупателей не считаю правильными. Основные клиенты — как у нас, так и у «Бетховена» — средний класс. Покупателей из высокодоходных групп не так уж много, и они практически никогда сами не совершают покупки зоотоваров. Я категорически против предложения открывать мини-«Бетховены». Небольшие торговые точки с маленьким ассортиментом и невозможностью соблюсти санитарные условия — это то, чему по своему позиционированию противостоят наши магазины. Полностью согласен с замечанием Владимира Фilonова, что все потребности удовлетворить нельзя, а попытки это сделать скорее всего приведут к убыткам.

Денис Морозов затронул тему частной марки. В крупных европейских сетях зоомагазинов продукцию охотно покупают под маркой розничного брэнда. Мы думаем над этим, но пока, по моему мнению, зоопарк к private label еще не готов. Хотя когда-нибудь, безусловно, своя частная марка будет и у «Бетховена», и у нас.

КОНСУЛЬТАНТ

Сергей Лукьянов,
генеральный директор маркетингового агентства
«Родемакс»:

— Присланные ответы я бы разделил на несколько категорий. Авто-ры из первой группы знакомы с магазинами «Бетховен», пропускают сказанное через свой опыт, их предложения звучат не абстрактно, а по делу. Вторая группа — решения тех, кто не бывал в магазинах

сети, но хорошо разбирается в маркетинге и менеджменте, у этих авторов есть полезные рекомендации. Среди решений третьей категории можно встретить многостраничные кейсы, авторы которых, похоже, просто включают туда цитаты из учебников, но по сути проблемы ничего полезного сказать не могут.

Многие решения делают акцент на проблеме дисконтных программ, а советы сводятся к предложениям дать больше скидок. И хотя скидки — вещь, конечно, полезная, ими лояльность не завоевывается. Эту важную мысль подчеркивает Татьяна Алмазова, определяющая лояльности через порог нечувствительности к скидкам конкурентов. Алмазова делает мало конкретных предложений, но подход, который она предлагает, абсолютно правильный. Она обращает внимание на то, что продукт, представляемый магазином,— это не сам товар, а процесс продажи. Отсюда вытекает важность таких вещей, как удобство доставки, комфорт в торговом зале, качество консультаций, о которых пишут многие авторы. Как и Татьяна Алмазова, Валерий Разгуляев указывает на бесперспективность ценовых войн. Это ответ Вячеславу Макарову

и другим авторам, предлагающим сети «Бетховен» демпинговать. Ни к чему хорошему, кроме обвала рынка, такие действия не приведут. А вот разовые акции по предложению самой низкой цены возможны.

Ценная мысль о необходимости создания легенды для эмоционального оживления бренда, которому уже больше десяти лет, прозвучала у Натальи Шершиневой. Понравилось предложение Семена Кудинова делать яркие наклейки с названием магазина на крупные товары, например на мешки с кормом. Это не требует больших затрат, но будет способствовать запоминаемости магазина. Разумно звучат и советы Алексея Дмитриенко, Сергея Чертопрудца давать скидку по дисконтным карточкам конкурентов.



Многие владельцы воспринимают своих питомцев как членов семьи и не склонны экономить на них даже в кризис

Слово для печати

Описание новой проблемы теперь будет появляться на нашем сайте в разделе «Банк решений» (www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx). Свои решения можно присыпать в редакцию, заполнив форму на сайте или по почте (sf-idea@kommersant.ru), а также оставить на сайте www.e-xecutive.ru (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 21.09.2009. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, сФ и E-xecutive. ru сообщат 05.10.2009, тогда же мы объявим победителя конкурса. **сФ**



**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», «Огонёк», «Citizen K» в Москве.

Дирекция по рекламе:
8 (499) 943 9108, (495) 921 2365
Инга Кузнецова

**direct
mail**



Дело опера

ПЕТЬ ЛЮБЯТ МНОГИЕ, НО НЕМНОГИЕ СОЛИРОВАЛИ В КАРНЕГИ-ХОЛЛЕ.
ПРЕЗИДЕНТ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ «КОНТАКТ-ЭКСПЕРТ» ГРИГОРИЙ
ТРУСОВ СОЛИРОВАЛ. ПО ЕГО МНЕНИЮ, УПРАВЛЯТЬ КОМПАНИЕЙ
И ПЕТЬ – ПОЧТИ ОДНО И ТО ЖЕ.

текст
АЛЕКСАНДРА
УБОЖЕНКО

фото
ЕВГЕНИЙ
ДУДИН

114 АДРЕНАЛИН | 118 ФАБРИКА ГРЕЗ | 119 ШОРТ-ЛИСТ →



ДРУГАЯ ЖИЗНЬ | ВОЛЬНЫЙ СТИЛЬ



Финал оперы «Паяцы». Взбешенный ревностью Канио вонзает нож в любовника своей жены Сильвио. Тот падает замертво.

Актер может «ожить», лишь когда закроется занавес. Но Григорию Трусову хочется не замереть, а корчиться от боли. Бутафорский нож не сложился, и лезвие с размаху ткнулось Трусову в грудь. Законы сцены суровы: приходится сжать зубы и «умереть» достойно, а потом с улыбкой выходить к публике.

«Да таких случаев у каждого артиста вагон с тележкой,— говорит Трусов,— это актерские будни». Сегодня будни главы консалтинговой фирмы «Контакт-эксперт» — разработка маркетинговых кампаний для клиентов, преподавание на российских программах MBA, выступления на конференциях. Кроме того, он дописывает вторую книгу по маркетингу под провокационным заголовком «Все умрут, а вы останетесь». Но, как признается сам Трусов, однажды его «укусил оперный жук», поэтому даже бизнес, отнимающий массу времени, не заставит его отказаться от мира классической музыки.

«У ТЕБЯ, БРАТЕЦ, ТАЛАНТ, А ТЕХНИКИ — НОЛЬ»

«Считается, что у консультантов есть две основные доминанты — тщеславие и алчность. Именно в таком порядке. Я постоянно выступаю на публике. Просто так подобную работу не выбирают. Тяга к аплодисментам у меня с детства», — рассказывает Трусов.

Впервые он удовлетворил эту тягу, когда выиграл московский общегородской конкурс чтецов среди школьников. Его стали регулярно приглашать соведущим «Пионерской зорьки» на радио и вечеров в концертном зале Дома союзов вместе с признанным мастером Игорем Кирилловым. Гриша звонким голосом объявлял: «Выступает лауреат премии Ленинского комсомола...» Он и сам выступал — читал со сцены идеологически правильные стихи, которые помнит до сих пор. «К партийному съезду готовимся, / И нам не придется краснеть. / Мы думаем, делаем, учимся / И многое будем уметь!» — бойко, как пионер, декламирует Трусов.

Но когда пришло время выбирать профессию, наступила перестройка, и Григорий понял, что судьба артиста, этакого «веселого нищего», его не привлекает. Он отправился в США, где в 1993 году окончил горный институт Колорадо (Colorado School of Mines), став его самым молодым выпускником. В 1994-м получил степень MBA в University of Colorado at Boulder, а затем вернулся в Россию. «Западное образование открывало невиданные перспективы в нашей стране», — вспоминает Трусов. Его назначили директором по маркетингу Samsung Electronics в России. Именно тогда «оперный жук» укусил его впервые.

Samsung выводил на отечественный рынок приставку-караоке. Продвигать ее пригласили певца Владимира Маркина. Трусов вместе с Маркиным тестировал новомодный гаджет. И пел при этом, не мурлыча себе под нос, а в полный голос. «Увлечение собственным голосом — тщеславное и самовлюбленное и просто так не проходит. То, что я демонстрировал на уровне самоиздательности, Маркина страшно умиляло, — вспоминает Трусов. — Маркин послушал и вынес вердикт: „У тебя, братец, талант, а техники — ноль“». Буквально взял за руку и отвел в Музикальное училище имени Прокофьева.

Два года Трусов овладевал оперным вокалом на вечернем отделении училища, в 1997-м опять уехал в Америку, где создал софтverную компанию TruSoft Int'l Inc., президентом которой является до сих пор.

Но петь не бросил. Бизнесмен начал брать уроки у Марио Лоренти, руководителя оперного театра Sun State Опера во Флориде. И тут выяснилось, что учили Трусова в России неправильно.

«Руководить компанией — это слышать многоголосие, вести свою партию. Здесь очень много музыкального»

«УДОВОЛЬСТВИЕ ПОЧТИ СЕКСУАЛЬНОЕ»

— Судя по тембру голоса, у вас баритон?

— В Прокофьевском училище меня неправильно диагностировали: учился петь баритоном, хотя на самом деле я тенор, — отвечает Трусов. — А голос как струна. На высокой струне тоже можно взять низкую ноту, но лишь в своем диапазоне она будет звучать красиво.

Чтобы «звучало красиво», пришлось переучиваться через боль, ломку и новую постановку дыхания. Спустя год Марио Лоренти решил, что ученик наконец созрел для профессиональной сцены. Дебют состоялся в театре учителя — Sun State Опера. И сразу серьезная роль — тот самый Сильвио в «Паяцах». «Когда ты владеешь своим голосом, а зал внимает, — удовольствие почти сексуальное», — делится Трусов своими впечатлениями.

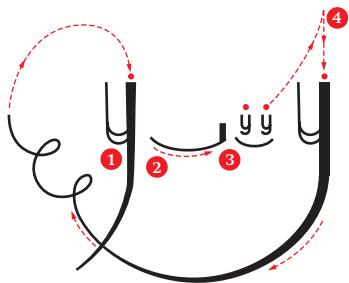
Необходимые дозы аплодисментов он стал получать регулярно, участвуя в четырех-пяти постановках в месяц. Помимо театра во Флориде выступал в Нью-Йоркском оперном театре, чаще всего исполнял арии в операх итальянских композиторов: Верди, Леонкавалло, Масканьи. Трусову довелось сыграть роковых героев-любовников, обманутых мужей и стариков — напри-

ПРАКТИКА ВОКАЛЬНЫХ УПРАЖНЕНИЙ. НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП



Вокальные движения

- ① На слоге «ух» активный выдох
- ② Закрыть рот. Вдох через нос. Небольшая остановка, задержка дыхания в конце вдоха
- ③ Исполнение звука приемом легкого стаккато (прерывисто)
- ④ Исполнение приемом легато (слитно)



мер, Жермона в «Травиате». Все свои роли он считает драматическими.

— Много репетировали?

— Два-три раза в неделю по четыре часа.

— И не мешало работе? Все-таки собственный бизнес.

— Надо уметь сочетать работу и жизнь.

Теория Трусова не нова: чтобы жить полноценно, стоит уподобиться человеку эпохи Возрождения. Правое полушарие мозга отвечает за образное мышление, левое — за логическое. «Почему нельзя снести эту перегородку? — задается вопросом Трусов.— Я видел громадное число успешных бизнесменов, каждый из которых дружит с двумя полушариями и не делит работу и жизнь. Руководить компанией — это слышать много голосов, вести свою партию. Здесь очень много музыкального».

В 2001 году Карнеги-холл — самый известный концертный зал США — устроил конкурс на сольное выступление в малом зале. Трусов принял участие в прослушивании и обошел свыше 60 конкурентов. Для своего бенефиса он выбрал романсы на музыку Чайковского и Рахманинова.

В 2003-м Трусов вернулся в Россию и начал работать сначала тренером-консультантом в компании «Системы эффективных технологий», затем возглавил собственную фирму «Контакт-эксперт». Оказалось, что в России уподобиться титанам Возрождения гораздо сложнее. «В США с точки зрения временных затрат управлять компанией гораздо проще, чем в России», — говорит Трусов. Кроме того, специфика нового бизнеса

препятствовала занятию вокалом — сцену пришлось покинуть. «Образ жизни, который я стал вести, принципиально не соответствует гигиене голоса. Чтобы петь, нужно много спать и мало говорить. Я же в силу своей работы говорю, почти не умолкая», — объясняет он. Зато сейчас учит других: как экс-солист — пению, как маркетолог — умению преподнести себя.

«В ЧУМНОМ БАРАКЕ НУЖЕН ВРАЧ»

— Маша! — кричит Трусов из кабинета в коридор.

Заглядывает офис-менеджер «Контакт-эксперта».

— Маша, ты сейчас способна пару звуков издать?

— Ну, пару способна.

— Тогда прикрой дверь, чтобы людей не пугать.

Начинается демонстрация урока вокала. Трусов слегка массирует горло девушки, по ходу объясняя:

— Сначала идет работа с техникой на уровне дыхания, на уровне базисных звуков. Вот мы с Машей пели полгода звук «у».

Трусов задает мелодию, пропевая пресловутое «у». Маша высоко, плавно и певуче тянет звук.

— Закрыли, — останавливает Трусов. — Теперь чуть подними наверх, у тебя плоско наверху.

Такое упражнение со звуком может длиться минут 40.

— Техническая работа со звуком самая важная в вокальном искусстве, — уверяет Трусов. — Сцена — это итог, а сначала как художнику нужно научиться владеть кисточкой, так и певцу — голосом. От ученика требуется поистине буддистское смирение. Оно не дает отращивать нимб вокруг головы, который потом не позволит пройти ни в одну дверь.

Маша — бывшая ученица Российско-итало-американской вокальной академии (RIA), которую Трусов основал вместе с партнерами в 2004 году. С американской стороны инициативу поддержал один из бывших преподавателей Григория Майкл Пол. С итальянской — Сабрина Троизе, пианистка, с которой Трусов пересекался во время выступлений. Именно они провели для слушателей RIA первые мастер-классы, а сейчас помогают приглашать в Россию других преподавателей из-за рубежа.

По словам Трусова, учеником может стать фактически любой желающий после предварительного прослушивания. Слушатели академии оплачивают наставникам лишь авиабилеты и проживание в Москве, преподают вокальные гурзу бесплатно. Правда, в последнее верится с трудом. «Я умею договариваться», — хитро улыбается бизнесмен.

В RIA есть и платные услуги, например проведение конкурсных прослушиваний в различные театры мира. Однако сумма едва покрывает организационные расходы академии — в среднем 1 тыс. руб. с человека плюс транспортные расходы, чтобы добраться до места



Григорий Трусов уверен, что техническая работа со звуком в вокальном искусстве важнее всего

прослушивания. Так что для Трусова RIA — это некоммерческий проект.

За пять лет в академии отучились более 300 учеников. Сейчас на Западе поют более 20 из них. Гордость академии — Григорий Соловьев, который уже год участвует в постановках Washington National Opera. Главным режиссером этого театра является Пласидо Доминго. Хачатур Бадалян нашел себя в России. Он солист Большого театра.

Сам Трусов тоже преподает: дает уроки вокала двум трем ученикам, занимаясь с каждым из них по часу два раза в неделю. Больше не получается из-за нехватки времени, и с началом кризиса досуга не прибавилось. «Заказов на разработку маркетинговых кампаний и деловые семинары в кризис меньше не стало. В чумном бараке всегда нужен врач», — уверяет Трусов.

«ИЗВРАЩЕНИЙ В ЖИЗНИ ВООБЩЕ МНОГО»

В России в оперу Трусов ходит редко. «Я за всю жизнь видел всего пять-шесть удачных спектаклей,— объясняет он.— Единство драматического действия и вокала случается редко. Должна по роли быть „первая красавица“, а идет нечто, под чем прогибается сцена, такая свиноматка в рюшечках».

Кроме того, слушать любимых итальянцев Трусов предпочитает на итальянском языке. В русских же театрах часто исполняют переводные варианты.

— Но поют же хорошо и на русском.

— Да извращений в жизни вообще много, например хоккей на траве,— парирует бывший певец.— Есть фо-

носемантика. В нас подсознательно заложен смысл звука. Интуитивно мы понимаем, страх ли, любовь ли выражает звук. А по страсти и накалу «Ridi, Pagliaccio, sul tuo amore infranto» звучит выразительнее, чем «Смеялся, паяц, над разбитой любовью».

Российская школа оперного пения Трусову категорически не нравится: «У нас главное, чтобы было громко, чтобы оркестр можно было перекричать, а бельканто (стиль пения, возникший в Италии в XVII веке.— *сф*), когда во главе угла красота и совершенство звука, ну совсем не уделяют внимания».

В оперу он заглядывает только для того, чтобы послушать, как поют выпускники его академии. Недавно Трусов ходил в Большой театр на «Богему» и ушел через 15 минут. Оркестр, по его мнению, так гремел, что заглушал певцов. «Я послушал — голос у моего подопечного поставлен, ну и ушел», — вспоминает Трусов.

— По сцене не скучаете?

— По сцене как таковой нет. Я же выступаю перед деловыми людьми,— отвечает бизнесмен. Но, призадумавшись, вдруг говорит:

— А знаете, все рекламные радиоролики, которые мы записываем для наших клиентов, я сам озвучиваю, причем в разных стилях.

Голос менеджера неожиданно меняется и начинает звучать завораживающее, потом вдруг становится брутальным, нарочито грубым. Видимо, Трусов прав: увлечение собственным голосом не проходит, как не зажигает «укус оперного жука». *сф*



ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ СУДОСТРОИТЕЛЬНОГО БАНКА ЛЕОНИД ТЮХТЕЙЕВ 13 ЛЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ЗАНИМАЕТСЯ ВОЗДУХОПЛАВАНИЕМ. В НЕБО ОН ПОДНИМАЕТСЯ ПОТОМУ, ЧТО ОЧЕНЬ ЛЮБИТ ОБЩАТЬСЯ.

ЧИСТОЕ НАДУВАТЕЛЬСТВО

текст ИВАН МАРЧУК фото ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ



Предпоследнюю неделю августа Леонид Тюхтяев провел не у себя в офисе, а на Международном авиационно-космическом салоне (МАКС). Туда он приехал работать. Хотя с деятельностью банка это никак не связано. Вместе со своими друзьями из воздухоплавательного центра «Авгуръ» Тюхтяев рассказывал всем желающим о дирижаблях.

Стенд, где работал банкир, располагался рядом с огромным газовым дирижаблем AU-30. Именно на такой машине Тюхтяев с друзьями в сентябре прошлого года пролетел 626 км, установив мировой рекорд по дальности полета на дирижаблях.

ПРИГЛАШЕНИЕ К ПОЛЕТУ

Леонид Тюхтяев по образованию физик-ядерщик, с 1990 года — бизнесмен, с 2000-го — банкир. Еще он автор детской книги «Зоки и Бада», которую вместе с женой написал в 1980-х. Издана она была в начале 1990-х и с тех пор регулярно переиздается. Наконец, Тюхтяев является одним из лучших воздухоплавателей России.

Этим видом спорта Тюхтяев увлекся в 1996 году. Однажды в офис компании, которую он возглавлял, пришел факс с предложением разместить рекламу на воздушном шаре, или, как их правильнее называть, аэростате. «Мелкими буквами в faxе было приписано, что они могут научить любого желающего управлять шаром. Реклама мне была не нужна, а научиться летать на шаре захотелось», — вспоминает Тюхтяев.

На первый взгляд в управлении воздушным шаром нет ничего сложного: сел в корзину, нагрел воздух и полетел. Однако все не так просто. Права пилотам аэростатов и дирижаблей выдает Федерация воздухоплавания России. Никакой самодея-

тельности в этой сфере нет: даже чтобы просто поднять аэростат в воздух, пилоту следует предупредить об этом аэропорт и получить разрешение на взлет. «Правила существуют для обеспечения безопасности самих пилотов. Я их нарушил только раз. Не проследил за получением разрешения на полет, понадеялся на других и полетел без допуска. Потом со мной провели беседу и оштрафовали на 2 тыс. руб.», — говорит Тюхтяев.

Сейчас в собственности Тюхтяева три воздушных шара. «Новый российский аэростат обходится в \$30 тыс., западный — в \$50 тыс. За \$15–20 тыс. можно взять подержанный шар. Цены как на иномарки, так что увлечение доступно многим», — считает Тюхтяев. Несмотря на относительную доступность, воздухоплавание в России — экзотика. На всю страну насчитывается не более 150 пилотов аэростатов и еще меньше людей, способных управлять дирижаблями.

НЕБЕСНЫЕ ХИТРОСТИ

«Воздухоплавание не предполагает экстремальных физических нагрузок. Зато в этом спорте ценятся внимательность, хитрость. Пилот должен все продумать, уметь „поймать“ ветер», — говорит Тюхтяев. Для полетов он обычно выбирает подмосковные города Жуковский или Дмитров, где есть большие открытые площадки. «Приезжать туда нужно рано: утром, пока холодно, подъемная сила у шара больше. Раскладывать шар начинаем еще в темноте, а с первыми лучами солнца уже взлетаем», — рассказывает банкир. Аэростаты не летают в сильный ветер, дождь, при большой облачности. «Часто на земле кажется, что ветра нет. А вверху он есть. Причем дуть он может совсем не в ту сторону, что внизу. Это иногда видно невооруженным взглядом: рябь на воде идет в одну сторону, а птицы парят совершенно в другом направлении. Поэтому бывает сложно объяснить новичкам, почему профессиональные пилоты отказываются от полета при нормальной погоде», — объясняет Тюхтяев.

За 2008 год Тюхтяев установил два рекорда России на аэростате. В начале февраля — по дальности (540,46 км), в апреле — по высоте полета. Тюхтяев со своим другом Станиславом Федоровым на аэростате поднялись на 9387 м. «Это высота полета самолета гражданской авиации. За бортом минус 55 градусов по Цельсию. А ты стоишь в плетеной корзинке и топишь баллон. Мы надели альпинистское снаряжение, чтобы не замерзнуть, взяли очки, чтобы защититься от слишком яркого солнца, и дышали с помощью кислородных масок», — вспоминает Тюхтяев. На высоте замерзло все оборудование: GPS, видеокамера. В рабочем состоянии остался только старый механический высотомер. По нему и был зафиксирован рекорд. Весь полет занял полтора часа: 45 мин вверх и 45 мин вниз.



Леониду Тюхтяеву больше нравится называть себя пилотом и писателем, чем просто банкиром

Сейчас половина корзины, в которой Тюхтяев побывал на высоте 9 тыс. м, стоит в углу его кабинета в Судостроительном банке. Прямо за корзиной установлено большое зеркало, поэтому кажется, что она целая. В корзине газовые баллоны, горелка, в отдельной сумочке — бутылка шампанского. «Любимый напиток воздухоплавателей. Шампанское же с газом, а мы летаем на газе», — объясняет Тюхтяев.

На стенах кабинета — фотографии дирижаблей. Эти летательные аппараты — новое увлечение Тюхтяева.

МАСТЕР НА ВСЕ РУКИ

В середине июля новое увлечение чуть не погубило Тюхтяева. Недалеко от Дмитрова дирижабль «Беспощадный» коснулся земли и налетел на железный по-

ливной кран. Оболочку порвало от носа до хвоста. «Надеясь уйти от падения, я резко увеличил подачу газа в горелку. Но избежать столкновения с землей не удалось,— вспоминает Тюхтяев.— Потом дирижабль резко ушел вверх, сложился в воздухе и уже окончательно рухнул вниз». Пилот чудом не пострадал.

Дирижаблями Тюхтяев заинтересовался полтора года назад, когда Федерация воздухоплавания получила право на проведение в Санкт-Петербурге чемпионата мира по полетам на тепловых дирижаблях. Они поднимаются с помощью нагретого воздуха (газовые — благодаря гелию).

«В прошлом году у нас в стране не было ни одного теплового дирижабля российского производства. Их вообще на всю страну было две штуки: один произведен в Чехии, а второй — в Германии. Вот мы и решили к мировому чемпионату сделать свой тепловой дирижабль», — рассказывает банкир. Об этих планах он сообщил за пять недель до конца регистрации заявок на чемпионат. Ему никто не поверил. «Мне ответили, что я сумасшедший, потому что за такой срок никто дирижаблей не строит. Но мы успели,— говорит Тюхтяев.— Работали круглосуточно: чертили, переводили литературу, подбирали материалы. И я учился летать на дирижаблях, успел до соревнований сдать экзамены и получить соответствующие права». Дирижабль «Беспощадный» был готов в срок, он обошелся в \$150 тыс. «Те, кто видел его в воздухе, забыть его уже не смогут. Это потрясающе красиво», — рассказывает он.

Тепловой дирижабль в воздухе покачивается, то поднимая нос, то опуская его. Пилоту все время приходится контролировать не только направление движения дирижабля, но и работу горелки, чтобы не улететь слишком высоко вверх или, наоборот, не прижаться к земле. «Скушать во время полета не приходится. Одной рукой включаешь рацию и управляешь клапаном подачи газа в мотор, ногой с помощью педали увеличиваешь или уменьшаешь подачу газа в горелку баллона. Кроме того, нужно управлять двумя рулями поворотов», — объясняет Тюхтяев. Вообще аэrodинамика у дирижабля сильно отличается от других воздушных судов. Если у самолета кончается топливо,

«Поднялись на 9387 м, это высота полета самолета гражданской авиации. За бортом минус 55 градусов по Цельсию. А ты стоишь в плетеной корзиночке и топишь баллон»

он упадет. А дирижабль, когда все топливо сгорает, становится легче и взмывает вверх. Приземлять его приходится, управляя винтом или стравливая воздух из баллона.

За год полетов на «Беспощадном» Тюхтяев успел установить два мировых рекорда: на дальность полета (99,46 км) и продолжительность нахождения в воздухе (5 ч 5 мин). Еще один мировой рекорд он установил на арендованном газовом дирижабле. До конца года банкир собирается поставить очередной рекорд, опять на своем дирижабле, разогнав его до скорости 40 км/ч. Правда, сначала «Беспощадный» надо восстановить.

НАЗЛО РЕКОРДАМ

Тюхтяев считает, что воздухоплавание дает уникальную возможность для общения. «Я в молодости и боксом занимался, и бегом, но это только физические нагрузки. А здесь ты общаяешься с людьми, говоришь с единомышленниками, любопытными», — объясняет он. Банкир любит катать на воздушных шарах друзей и знакомых и утверждает, что полет на аэростате часто излечивает от боязни высоты. Нравится летать и детям Тюхтяева — сыну и дочери. А вот жена не вполне одобряет его хобби. Когда он идет на очередной рекорд, она сильно волнуется, поэтому Тюхтяев после каждого приземления сразу же ей звонит.

Тюхтяев с удовольствием рассказывает о своих полетах. «Люблю писать о них у себя в блоге, например. Показатели дальности или высоты нужно точно сообщать, а вот про ощущения и опасности иногда и привратить можно», — говорит он. А в будущем банкир собирается написать целую книгу о воздухоплавании. [сф](#)

classified

разное

Трудоголикам. HELLOparty.ru

по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108

«Я бы хотела стать политиком.

Например, работать в Европарламенте в области культуры или образования. Я закончила Королевский колледж Лондона по специальности „европейская политика“ и даже подумывала о карьере в ООН. Но однажды друзья, крупные коллекционеры русского искусства, сказали мне: „А почему бы тебе не попробовать себя в Christie's?“ Так моя жизнь повернулась в ином направлении. В будущем мне было бы интересно поработать под эгидой ООН в развивающихся странах и странах третьего мира».

Мечтаю собрать коллекцию рисунков австрийского экспрессиониста Эгона Шиле. У него очень чувственные работы — он вдохновлялся формами женского и мужского тела. Перед аукционами, где будут продавать импрессионизм и модернизм, я часто беру его картины в руки и воскликаю: «Боже мой!». Возможно, мне что-то удастся собрать в подлиннике. И если у меня будет дом где-нибудь в солнечной стране, например в Италии, в Портофино, я повешу там коллекцию Шиле и буду ею гордиться.

Сандра Недвецкая,
международный директор
по работе Christie's в России
и странах СНГ,
27 лет



Надеюсь выучить еще один иностранный язык. Сейчас я владею английским, немецким, французским, испанским и русским. Когда-то начинала учить итальянский, но, к сожалению, из-за нехватки времени пришлось отложить изучение.

Хорошо бы взять длительный отпуск. У меня много разъездов по работе, но хочется посмотреть мир не из окна офиса. Было бы здорово отправиться в кругосветное путешествие месяца на три.

Хочу иметь большую семью, чтобы на воскресные обеды все собирались в большом доме. Пока у меня нет детей, но мечтаю как минимум о троих. Так получилось, что все члены моей семьи на протяжении 15 лет обитали в разных точках мира: я — в Англии, мама переехала сначала на Украину, потом в Австралию, а папа жил в Америке. ☹

записала ПОЛИНА РУСЯЕВА

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО «ДЖОНСОН & ДЖОНСОН»
АРМАН ВОСКЕРЧЯН ПРИВЫК РАССЧИТАВАТЬ НА СЕБЯ
 И ВО ВСЕМ ИСКАТЬ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ. ПРОРАБОТАВ
 БОЛЕЕ ДЕСЯТИ ЛЕТ В АМЕРИКАНСКОЙ КОМПАНИИ, ОН
 СТАЛ ВОПЛОЩЕНИЕМ ЗАПАДНОЙ СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ.
 НО ЕГО ВСЕ РАВНО ТЯНЕТ НА РОДИНУ, В ГОРЫ.

BMW X5 или Porsche Cayenne?

Предпочитаю BMW. Меньше глямуря.

Молодость или опыт?

Мудрость, которая не всегда связана с возрастом.

Вуди Аллен или Такэши Китано?

Для меня — Вуди Аллен. Западные ценности нам ближе.

Hugo Boss или Dior?

Лучше Hugo Boss. Это более универсально.

Новый дом или новый бизнес?

Новый бизнес, чтобы получить новые возможности и, может быть, купить два дома.

Потратить или сэкономить?

Лучше потратить. Тогда есть смысл заработать еще.

Стакан наполовину пуст или наполовину полон?

Не люблю ничего наполовину. Предпочитаю все доводить до конца.

Кредит или собственные средства?

Если планы и желания опережают возможности, то кредит может быть очень полезен.

Горы или море?

Горы. Они напоминают мне о родине.

Эпатаж или скромность?

Оба понятия — крайности. Но в личной жизни мне ближе скромность.

Теория или практика?

Однозначно — практика. Я редко видел людей, которые учатся на теории.

Мораль или право?

На мой взгляд, эти вещи нельзя противопоставлять.

Скорость или высота?

Главное — динамика. Вперед или наверх — это вторично.

Красавица или чудовище?

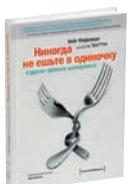
Буду банальным, но красавица лучше.



записал ПАВЕЛ КУЛИКОВ

КЕЙТ ФЕРРАЦЦИ НАПИСАЛ КНИГУ О ТОМ, КАК НЕ ЗАМЫКАТЬСЯ В УЗКОМ КРУГУ ОБЩЕНИЯ И ОБРЕСТИ С НОВЫМИ ДРУЗЬЯМИ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ. ГЛАВНОЕ – ОТДАВАТЬ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПОЛУЧАТЬ.

БЕСКОРЫСТНАЯ ДРУЖБА



Кейт Феррацци при участии Тала Рэза
Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга
М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009

Кейта Феррацци называют одним из самых общительных людей в мире. Еще бы — в его записной книжке 5 тыс. контактов. И всем этим людям, уверяет Кейт, он может позвонить в любое время и попросить о помощи. Владелец консалтинговой компании Ferrazzi Greenlight — апологет связей. А все потому, что люди любят делать дела с теми, кого знают.

В книге есть история о том, как Билл Клинтон, еще будучи студентом Оксфорда, заносил в записную книжку имена всех новых знакомых. И когда его спросили, зачем он это делает, Клинтон ответил, что собирается стать политиком и связи ему будут очень нужны. Но Феррацци не призывает к тому, чтобы лихорадочно собирать все попавшиеся под руку визитки. Он советует поставить четкую цель и планомерно вербовать себе сторонников. Автор книги разработал целую стратегию, как превращать случайных знакомых в друзей. Будьте искренни, открыты, оказывайте услуги, ничего не требуй взамен, не относитесь плохо к нижестоящим, не приходите в гости с пустыми руками — и ваша записная книжка будет пухнуть день ото дня.

Отдельное внимание автор уделяет застольям. Феррацци пишет, что все его самые прочные связи выковывались за обеденным столом. Совместная еда и питье объединяют людей как ничто другое. Поэтому раз в месяц Феррацци устраивает вечеринки. Чего и всем советует. **оф**

текст ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА



Майкл Рейнор
«Стратегический парадокс»

Стратегическим парадоксом бывший консультант из Deloitte Consulting называет противоречие между попытками высекать стратегию в камне и очевидной непредсказуемостью будущего. Разрешение парадокса — в искусстве управления рисками. Он считает, что поучиться можно у Microsoft, а учиться на ошибках — у Sony.



Сергей Шпитонков
«Коммерческий директор. Философия выживания в офисных джунглях»

Начать надо с того, что это не учебник. Автор размышляет о профессии коммерческого директора, опираясь на свой опыт работы в Dandy, Dirol и Metro. Его, кажется, слишком часто заносит в чрезмерное философствование. Но это компенсируется обсуждением разных редко затрагиваемых тем — вроде борьбы с «крысами».

ЧТО ЧИТАЕТЕ?

Бернард Луис
«Ислам и Запад»

«Читая книгу, я задумалась над личным вопросом: как быть терпимой? К тому же это отличный учебник по конкуренции, он учит создавать брэнды»



Мария Сморчкова,
генеральный директор Ассоциации
предприятий индустрии моды

топ-5

ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ
в августе 2009 года

Джон Паркин
«Послать все на... Парадоксальный путь к успеху и процветанию»

Тимоти Феррис
«Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе „от звонка до звонка“...»

Стивен Р. Кови
«7 навыков высокоэффективных людей»
«Крупнейшие и самые устойчивые мировые состояния: они выживают в любых ситуациях»
Николай Стариков
«Кризис: как это делается»

Источники: ТД «Библио-Глобус», ТДК «Москва», интернет-магазин Ozon.ru



Лоуренс Фридман,
Тимоти Фьюри
«Новые каналы сбыта — главное преимущество компаний»

Книга о том, как добиться конкурентного преимущества при помощи передовой организации каналов сбыта. Оригиналу книги уже десять лет. В качестве примеров в ней описывается опыт кумиров 1990-х: Dell, Southwest Airlines, First Direct. Но для многих наших компаний это и сейчас недостижимый уровень и непонятные проблемы. **оф**



iOne

информационные технологии

www.ione.ru



СЕТЬ-САМОСТРОЙКА
КАК ОБЪЕДИНИТЬ WI-FI-РОУТЕРЫ
В СОЦСЕТЬ

125

ПОДВИЖНЫЕ ИГРЫ
СТАНЕТ ЛИ МОБИЛЬНЫЙ ИНТЕРНЕТ БЕЗЛИМИТНЫМ
122



ПОДВИЖНЫЕ ИГРЫ

ТЕЛЕКОМ ОКАЗАЛСЯ В РОССИИ ОДНОЙ ИЗ НЕМНОГИХ ОТРАСЛЕЙ, ДАЖЕ В КРИЗИС НЕ СБАВИВШИХ ОБОРОТЫ. ЯРСТВУЮЩУЮ БОРЬБУ ЗА ПРИБЫЛЬНОГО КЛИЕНТА, ГОТОВОГО ПЛАТИТЬ ЗА МОБИЛЬНЫЙ ДОСТУП В СЕТЬ, ВЕДУТ СОТОВЫЕ ОПЕРАТОРЫ И ИНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕРЫ.

текст АНАТОЛИЙ РАКИТИН

B

конце 2008 года, когда глубина падения российской экономики была неясна, пессимисты прочили, что рынок телекоммуникаций просядет на 30–40%. Однако все оказалось не так страшно, особенно для компаний, работающих с частными клиентами. В прошлом году рост доходов российских операторов обеспечил главным образом мобильный интернет. По оценке компании ComNews Research, в 2008 году доходы операторов в этом сегменте выросли на 87% — до 25,4 млрд руб. Несмотря на сокращение зарплат, пользователи широкополосного интернета не стали в массовом порядке переходить на более дешевые тарифы, отдавая предпочтение безлимитным.

ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО ТРАФИКА

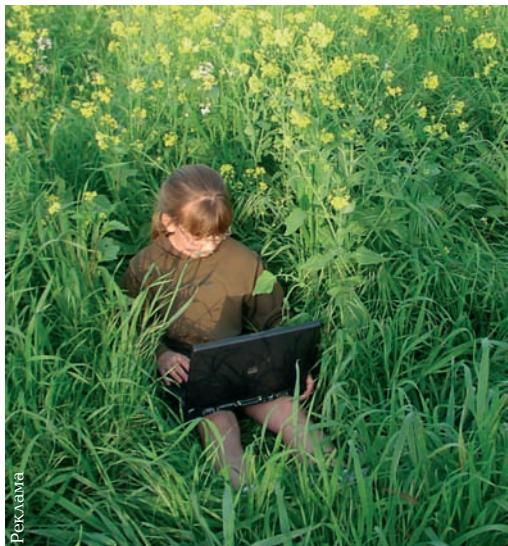
Едва ли не первыми любовь россиян к «безлимиту» заметили туропе-

раторы. Собираясь на отдых за границу, наши соотечественники явно отдавали предпочтение формату all inclusive. Так же они вели себя в конце 2006-го, когда менялась система оплаты домашнего телефона и нужно было определиться, какой тариф выбрать: повременный или более дорогой безлимитный? Эксперты полагали, что в столице на безлимитный тарифный план перейдет около 20% пользователей. Однако в итоге его выбрали 42,3% москвичей.

На этой любви соотечественников к «олл инклузив» и сыграла компания «Скартел», развивающая сеть WiMax четвертого поколения (4G) под торговой маркой Yota. Пользователям мобильного интернета здесь принципиально предлагают только безлимитные тарифы. В настоящий момент доступен тарифный план «Yota Мини» — 900 руб.

Wi-Fi, WiMAX и прочие удобства беспроводной жизни в Москве

По статистике, каждый пятый москвич владеет ноутбуком, и большинство владельцев регулярно пользуются доступом в интернет – благо в последнее время в столице появилось достаточно большое число беспроводных широкополосных сетей. Есть из чего выбирать, и порой разнообразие только вводит пользователя в заблуждение: разные технологии, разные операторы, разные условия пользования сетью. Автор статьи попробовал разобраться в том, как сегодня проще и дешевле подключиться к Глобальной сети в Москве.



Итак, в столице в частном пользовании находятся около 700 тыс. ноутбуков. Проведенные исследования показывают¹, что их владельцы чаще всего используют свои лэптопы в дороге, кафе, на работе, за городом. При этом примерно половина опрошенных пользуется ими каждый день, и лишь 14% – эпизодически. За мобильный доступ москвичи в среднем платят от 400 до 800 руб. в месяц. Большая часть использует для выхода в Сеть встроенный и внешний Wi-Fi-модемы, и примерно 13% – мобильный телефон. Таким образом, в Москве уже сформирован массовый спрос на услуги мобильного доступа в интернет через ноутбуки.

Wi-Fi – СТАРОЕ, НО НЕ ЗАБЫТОЕ

Технология Wi-Fi уже давно вошла в жизнь мобильных пользователей. И если в начале 2000-х годов установка нового хот-спота была серьезным информационным поводом для любой технологической компании, то сегодня в Москве таких точек доступа, по последним данным iKS-Consulting, более 1300. И это только те, которые установлены в публичных местах, – кафе, ресторанах, отелях. Персональные Wi-Fi-точки доступа в квартирах москвичей пока никто не считал, но очевидно, что они исчисляются сотнями тысяч, если учесть, что на каждый дом в столице приходится в среднем 5-10 частных Wi-Fi-точек. Кроме того, в Москве очень быстрыми темпами растет еще одна Wi-Fi-сеть – «КОМСТАР-FON»: а это на сегодняшний день почти полторы тысячи активных хот-спотов, т.е. больше, чем все публичные точки вместе взятые!

Это своеобразный гибрид между частными точками доступа и операторской сетью, которая расширяется благодаря пользователям, регистрирующимся во всемирном Wi-Fi-сообществе FON. Таким образом, пользовательская сеть фактически превращается в социальную. Уникальность данного проекта заключается в свободном обмене доступом в интернет. Участники сети FON делятся беспроводным интернет-доступом с другим пользователем, оказавшимся в зоне действия их Wi-Fi-роутера. Для того чтобы пользоваться возможностями сети «КОМСТАР-FON», необходимо подключение к интернету по безлимитному тарифу «СТРИМ», а также специальное устройство Wi-Fi – роутер La Fonera, который позволяет создавать два беспроводных канала доступа в интернет: один частный – для своего владельца, другой публичный – для других абонентов FON. Именно это устройство после регистрации на сайте www.fon.com становится новой ячейкой «социальной сети» Wi-Fi и служит входным билетом в нее. Владелец роутера получает бесплатный доступ в интернет через хот-споты других пользователей FON, пока его собственная точка работает. Иными словами, если, передвигаясь по городу с ноутбуком, вы вышли за пределы радиуса действия вашей точки доступа, вы можете перейти в пространство другого владельца роутера FON. Точно так же можно пользоваться беспроводным интернетом и за границей.

Глобальная сеть FON насчитывает на сегодняшний день более 500 000 зарегистрированных хот-спотов в 150 странах мира. Перед поездкой полезно посмотреть на карте сети FON (обычная «гугловская» карта с зарегистрированными точками доступа), где есть хот-споты. В этих местах пользователей FON ждет абсолютно бесплатный интернет.

МОБИЛЬНОСТЬ ПО МАКСИМУМУ с WiMAX

Еще одна технология доступа в интернет ждет в Москве любителей инновационных решений. Мобильный WiMAX – это повсеместный (на улице, в дороге) высокоскоростной (до 10 Мбит/с) мобильный доступ в интернет с самых разных портативных устройств, наиболее популярное из которых – все тот же ноутбук. Практически неизвестная за рубежом в России технология мобильного WiMAX получает все более широкое распространение. В Москве работают уже две коммерческие сети WiMAX. Одна из них является частью единого коммуникационного пространства «КОМСТАР-ОТС», крупнейшего в Москве интернет-провайдера по числу пользователей. Идея оператора в том, чтобы обеспечить пользователя доступом в Сеть всегда и везде, сочетая разные каналы – домашний проводной интернет, Wi-Fi и WiMAX. Кроме того, создаваемое «КОМСТАР-ОТС» единое интернет-пространство станет еще и «беспроводным». Специальное программное обеспечение Connection Manager позволит абоненту автоматически переходить от одной технологии соединения с интернетом к другой (например, от Wi-Fi к WiMAX). Программа подскажет ему, какое из подключений в данной точке местности в настоящий момент удобнее, надежнее и выгоднее.

«КОМСТАР-ОТС» приступил к строительству сети беспроводного широкополосного доступа в середине 2008 года, а с мая текущего года начал подключать абонентов. Около 90% территории Москвы уже покрыто новой сетью. Естественно, в дальнейшем и зона покрытия, и количество станций будут расти, предоставляя абоненту возможность выйти в интернет буквально из любой точки мегаполиса.

По мнению аналитиков iKS-Consulting, Wi-Fi из имиджевого проекта постепенно превратился в бизнес, который служит хорошим дополнительным сервисом к основным услугам. WiMAX тоже пока называют имиджевым проектом, но не исключено, что в дальнейшем, после повсеместного появления ноутбуков со встроенным модулем WiMAX, и эта беспроводная технология начнет приносить дополнительную прибыль операторам. Но для пользователей удобства беспроводности и мобильности очевидны уже сегодня. Это доказывают и последние исследования растущего рынка продаж USB-модемов для выхода в интернет с помощью мобильного телефона. Мобильный интернет нужен абонентам, и операторы стремительно занимают на этом рынке свои ниши.

¹ Источник: опрос пользователей доступа в интернет с ноутбуком, «Фокус+» для ОАО «КОМСТАР-ОТС», 2009 год.

в месяц. Приобретя за 1990 руб. USB-модем, можно пользоваться интернетом в любой точке, где развернута сеть Yota. В настоящее время это Санкт-Петербург, Москва и Уфа. В дальнейших планах компании — города-миллионники, а также города с населением свыше 500 тыс. человек.

МЕГАБАЙТЫ ПО СЧЕТУ

Другие операторы щедрость Yota объясняют тем, что компании нужно было с нуля нарастить абонентскую базу. По мнению президента ГК «Комстар—OTC» Сергея Приданцева, безлимитный трафик через какое-то время приведет к тому, что емко-

личить объем потребления, чтобы удержать показатель ARPU на высоком уровне. В настоящее время он составляет у пользователей интернет-тарифов «Скай Линк» 1200 руб. в месяц.

ДЕТИ ПОДЗЕМЕЛЬЯ

Побороться за клиентов, которым нужен мобильный интернет, могли бы сотовые операторы. По оценкам iKS-Consulting, в России около 10–11% пользователей сотовых сетей регулярно выходят в интернет через телефон. По мере развертывания 3G-сетей абоненты смогут получать все больше дополнительных сервисов.

ПОБОРОТЬСЯ ЗА КЛИЕНТОВ, КОТОРЫМ НУЖЕН МОБИЛЬНЫЙ ИНТЕРНЕТ, МОГЛИ БЫ СОТОВЫЕ ОПЕРАТОРЫ. ПО МЕРЕ РАЗВЕРТЫВАНИЯ 3G-СЕТЕЙ АБОНЕНТЫ СМОГУТ ПОЛУЧАТЬ ВСЕ БОЛЬШЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ СЕРВИСОВ

сти сети WiMax не будет хватать на всех пользователей. В компании «Скай Линк», развивающей сеть 3G по технологии CDMA, тоже не спешат вводить «безлимитку».

«Делая конкурентоспособные предложения по цене мегабайта, мы стимулируем объем потребления трафика: увеличиваем объем включенного трафика на пакетных тарифах, используя зональную тарификацию (тариф „Дачный интернет“ с дешевым трафиком в дальнем Подмосковье), контентные тарифные опции („Безлимитные одноклассники“ и т. д.)», — объясняет коммерческий директор «Скай Линк» Андрей Цыбаков. По его словам, компания готовит к запуску «Безлимитный mail.ru» и «Безлимитный e-mail», ориентированные на доступ к конкретным интернет-ресурсам. Цель такого решения — без прямого снижения тарифов уве-

денно не все здесь так гладко. В Москве сотовые операторы, развертывая сети 3G, столкнулись с тем, что в столице этот диапазон занят военными. Министерство обороны не спешит освобождать столь нужные сотовым операторам частоты. Пока что им разрешили разворачивать 3G сети в метро. Предполагается, что вопрос о выходе 3G из подземелья может быть решен в начале будущего года. До тех пор WiMax будет оставаться самым эффективным решением по соотношению цены и качества. Так, средний потребляемый трафик на одного пользователя Yota составляет сейчас 10,3 Гб в месяц. Это на 20% больше, чем у абонентов фиксированного широкополосного доступа (кабельные сети или ADSL) в Москве и Санкт-Петербурге. При цене 1Мб, получаемого с помощью медленных сервисов, в районе нескольки-

ких рублей такой объем трафика стал бы разорением для владельца телефона.

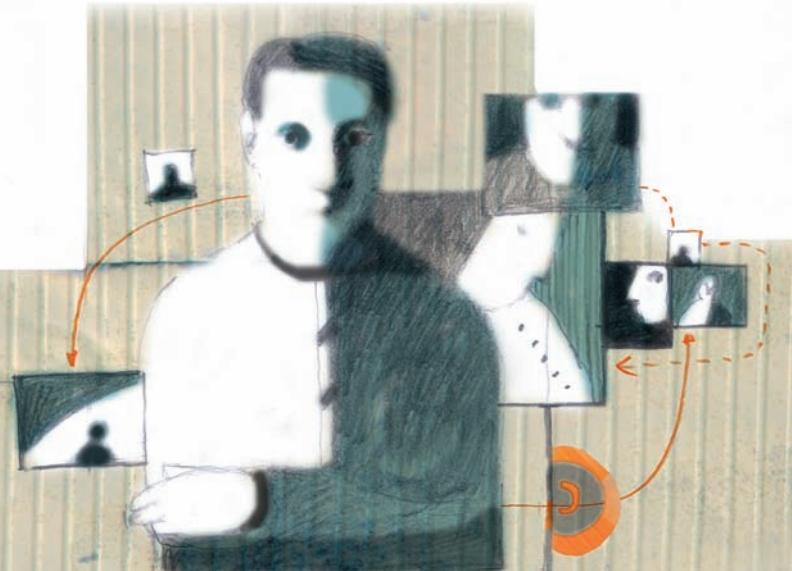
У операторов сотовой связи тоже есть предложения по безлимитному мобильному интернету, однако они предполагают ограничения по объему входящего трафика. По достижении лимита, установленного для тарифного плана, скорость скачивания резко снизится.

ГЛАДКО НА БУМАГЕ

Операторы сотовой связи не считают WiMax конкурентом. В настоящем есть лишь одна модель коммуникатора (HTC 4G), способная получать WiMax от Yota. Между тем пользователи уже привыкли к широкой ассортиментной линейке GSM-телефонов.

Есть и другие проблемы, как технические, так и финансовые. Волны, используемые в WiMax, плохо проходят через стены зданий, поэтому в помещении прием неустойчивый. Кроме того, тарифы на широкополосный интернет нельзя напрямую сравнивать с тарифами на WiMax от Yota. Плата в 500–700 руб. за широкополосный доступ — это обычно расходы всего домохозяйства в месяц. Во многих московских семьях количество компьютеров равно количеству членов семьи. Установленная в квартире Wi-Fi-точка доступа «раздает» интернет одновременно на несколько компьютеров.

Yota таких решений для частных пользователей не предлагает. Маршрутизатор для ее WiMax сегодня доступен лишь корпоративным клиентам. А это означает, что эффективной заменой широкополосного доступа Yota, несмотря на всю соблазнительность безлимитных тарифов для домашних пользователей, стать пока не может. Когда в стране будут полноценно развернуты 3G-сети, станет ясно, каким способом получения интернета отдадут предпочтение мобильные пользователи. ■



СЕТЬ-САМОСТРОЙКА

ВРЕМЕНА, КОГДА ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ДОСТУПА К ИНТЕРНЕТУ НУЖНО БЫЛО ПОДСОЕДИНЯТЬСЯ К ЧЕЙ-ЛИБО СЕТИ WI-FI, ПОДХОДЯТ К КОНЦУ. ГОРАЗДО УДОБНЕЕ СОЗДАТЬ СЕТЬ СООБЩА.

текст ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА

Hа этот раз тема для конкурса «i-контекст» предложена компанией «Комстар — Объединенные телесистемы», оператором интегрированных телекоммуникационных услуг в России и странах СНГ. Читателям предлагается поразмышлять на тему «Строительство социальной Wi-Fi-сети FON. В чем преимущество такого сервиса?».

FON — это Wi-Fi-сеть, насчитывающая свыше 700 тыс. точек доступа по всему миру. Одним из владельцев сети FON стал венчурный фонд Coral / Sistema Strategic Fund, контролируемый группой компаний АФК «Система», и инвестиционные партнеры — мировые компании и фонды: Skype, Neuf Cegetel, Sequoia Capital, Excite, British Telecom, Index Ventures, Google, Digital Garage.

«Комстар—OTC» предлагает своим пользователям сообща построить российский сегмент FON. Что для этого нужно? Взять у компании

в аренду специальный Wi-Fi-роутер LaFonera и подключить его к своему ADSL-модему. Радиус действия роутера — 100 метров. Это означает, что пользователи, у которых есть LaFonera, превращаются в станции-передатчики FON — вокруг них появляется кусочек Wi-Fi-сети. Они будут делиться небольшой частью своего интернет-канала с другими пользователями, а в ответ получат бесплатный доступ к тысячам точек FON по всему миру. В Москве сигнал обещают более 30 тыс. точек Wi-Fi-доступа, которые «Комстар» обещает установить здесь до конца 2009 года.

В сети FON нет абонентской ежемесячной платы. Достаточно установить и зарегистрировать роутер — и вы получаете доступ в сеть FON без ограничения по времени.

Чем больше участников сети, тем шире зона покрытия. И не только в России: войти в FON можно будет в любом месте ее действия, в том числе в других странах. При этом вы получаете Wi-Fi-доступ в интернет на приличной скорости. Ваш пароль действует на территории всех стран, где работает FON.

В компании «Комстар—OTC» хотят знать, что думают читатели iOne об этой принципиально новой для России услуге. Результаты ваших размышлений будут приниматься по 11 сентября включительно. Победителю конкурса достанется цифровая видеокамера Sony DCR-DVD610E.

Иногда компания — организатор конкурса выделяет специальные призы не только победителю, но и всем лауреатам. Каждый раз это становится приятным сюрпризом.

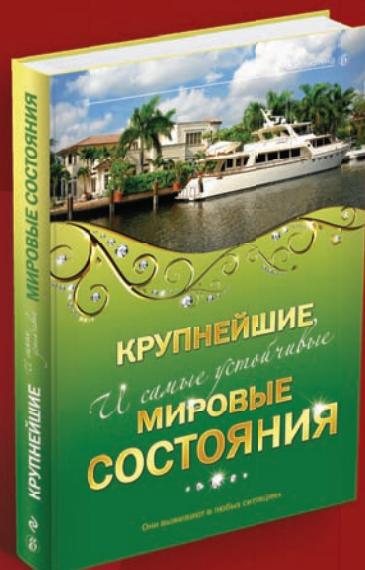
Редакция iOne просит участников указывать максимально полные данные о себе и подробную контактную информацию. Это существенно облегчит процесс поиска победителя, когда будут объявлены результаты конкурса.

До встречи на страницах журнала и сайте iOne. **❶**

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

ЭТО на дороге не валяется

Богатство:
источники и составные части



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах:
«Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны,
а также на сайтах: www.ozon.ru, www.labirint-shop.ru, www.biblion.ru, www.bizbook.ru и www.bolero.ru

реклама

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

ЭТО его рук дело

Трудовые будни олигарха



библиотека **Коммерсантъ**

www.abramovich.eksмо.ru

Покупайте книгу в магазинах:

«Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны,
а также на сайтах: www.ozon.ru, www.labirint-shop.ru, www.biblion.ru, www.bizbook.ru и www.bolero.ru

реклама

каталог

ФРАНЧАЙЗИНГ

9

Общественное питание

IL ПАТИО

ПЛАНЕТА СУШИ

ПОДРОЖНИК

Розничная торговля

МЕББЕРИ

POLARIS

ПЕРЕКРЕСТОК-
ЭКСПРЕСС

Ювелирные изделия

БРОННИЦКИЙ
ЮВЕЛИР

Одежда

МОДНЫЙ
КОНТИНЕНТ

Услуги

ТОНУС-КЛУБ

> ПРИГЛАШАЕМ ВАС ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В «ФЕСТИВАЛЕ ФРАНШИЗ»

Апрель 2010 года Приложение к журналу «Коммерсантъ Секрет фирмы» – Каталог «Франчайзинг»

Апрель 2010 года Тематический блок «Фестиваль франшиз» в газете «Коммерсантъ»

РАЗМЕСТИТЕ ИНФОРМАЦИЮ О ФРАНШИЗЕ
НА СТРАНИЦАХ ИЗДАНИЙ «КОММЕРСАНТЪ»
По вопросам размещения информации
обращайтесь к Наталии Крюковой
по телефонам: (8 495) 921-2363,
(8 499) 943-9108, (8 499) 943-9110
e-mail: kn@kommersant.ru

К ОСЕНИ СТАЛА ПОНЯТНА СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ УСЛУГ. ОТ КРИЗИСА ПОСТРАДАЛИ ФРАНШИЗЫ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ, А ТАКЖЕ ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЕ ЛЮКСОВЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ. НАИБОЛЬШИЙ ИМПУЛЬС К РАЗВИТИЮ ПОЛУЧИЛИ ФРАНШИЗЫ ДЕШЕВОГО КЛАССА, ОСОБЕННО ПРИМЕНЯЮЩИЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ И ПРОДУКТЫ, НАПРИМЕР, НЕКОТОРЫЕ СЕТИ ФАСТ-ФУДА.

ПАТРИОТИЧЕСКИЙ ФРАНЧАЙЗИНГ

текст НИНА СЕМИНА, АЛЕКСАНДР МАЙЛЕР*

Хорошо известно, что в период кризиса часть людей, потерявшими работу, не возвращаются на старые места или вообще перестают работать по найму. Вместо этого они начинают собственный бизнес, в качестве первого шага рассматривая покупку франшизы как наиболее стабильной и менее рисковой стратегии создания и развития бизнеса.

Отсюда большой спрос на недорогие франшизы до 1 млн руб. Впрочем, такие франшизы были востребованы всегда, но сейчас спрос на них связан в первую очередь с появлением новой категории потенциальных франчайзи — людей, потерявших работу, но располагающих определенными накоплениями и желающих организовать собственный бизнес.

На покупку франшизы могут быть направлены не только собственные средства, но и государственные субсидии, предоставляемые во время кризиса на развитие малого и среднего бизнеса. По сути это новая категория инвесторов, одна из самых желанных для франчайзера. Среди таких инвесторов можно отметить собственников коммерческой не-

движимости. Они готовы приобретать франшизу самостоятельно, чтобы заполнить освобождающиеся места значимыми торговыми брендами и привлечь этим других арендаторов для организации или расширения возможностей уже существующих торговых центров.

В условиях нехватки собственных средств и дороговизны кредитов интересы компаний смешаются к расширению собственного бизнеса с помощью франчайзинга.

Среди действующих франчайзеров происходит естественный отбор, и кто-то из них вынужден покинуть рынок. Сказываются и перебои с поставками из-за рубежа, некоторые компании приостановили франчайзинг, основанный на импорте (в основном это сфера розничной торговли).

Прежде всего пострадали франшизы, работающие в наиболее затронутых кризисом секторах экономики, то есть в сфере недвижимости, услуг и торговли люксовыми товарами (магазины одежды), а также товарами не первой необходимости (например, косметика ручной работы) и др.

Практически исчезла такая странная категория франшиз, когда муж

дарил франшизу-игрушку жене, не совсем понимавшей, что и как с ней нужно делать.

Очень пострадала категория мастер-франчайзинга: многие инвесторы не рассматривают сейчас такие дорогостоящие проекты, как покупка прав на всю Россию или ее регионы, так что международным франшизам сейчас нелегко выйти в Россию.

Франшизы тех, кто остается, претерпевают существенные изменения, появляются новые форматы франшиз, более адаптированные к кризисным условиям и стабильные, менее дорогие и рисковые.

Дополнительный стимул к развитию получили франшизы в сфере общественного питания, в частности фаст-фуда. Падение выручки здесь не очень значительно, инвестиции сравнительно скромные, а вот известных брендов в этом сегменте в России не так много.

* НИНА СЕМИНА, РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА КОМПАНИИ DEOSHOP
АЛЕКСАНДР МАЙЛЕР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ РОССИЙСКОЙ АССОЦИАЦИИ ФРАНЧАЙЗИНГА

Можно отметить рост числа франшиз образовательных центров для детей: в текущем году сразу несколько компаний заявили о развитии франчайзинга в этой сфере бизнеса. Достаточно востребованы недорогие франшизы стоковых магазинов одежды, многие действующие франчайзи сейчас рассматривают их как альтернативу своим магазинам.

Увеличилось количество предложений франчайзеров в сфере розничной торговли по организации франшизы в формате shop-in-shop (магазин в магазине). Такое решение позволяет организовать фирменную торговлю в уже действующем магазине, где сформировался поток покупателей, поэтому можно сэкономить на продвижении.

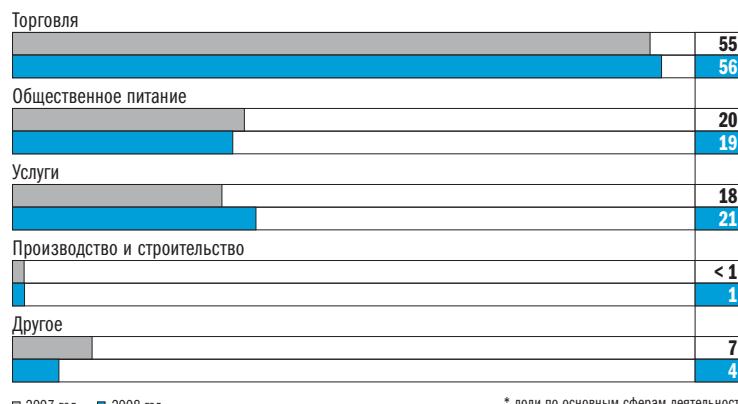
Таким образом, с начала года в России появились новые интересные франшизы. Среди них самые заметные — «Майорика» (Majorica), «Крошка.Ру», Cavio, Semk, Gift Idea, Paris Hilton, Frederic Fraer, Romstal, японская мастер-франшиза Beard Papa и др.

По-прежнему 80% франшиз на отечественном рынке предлагаются франчайзерами Москвы и Подмосковья, на втором месте — Санкт-Петербург. Активно развивается франчайзинг в Челябинске, Перми, Екатеринбурге, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Нижнем Новгороде и других городах-миллионниках.

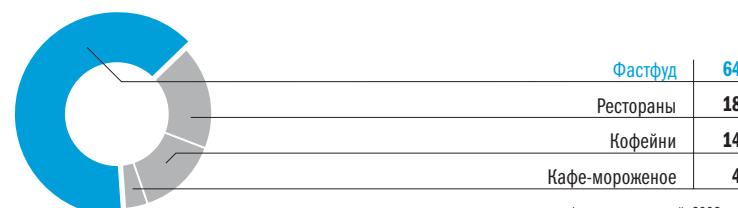
Несмотря на кризис и даже вопреки ему перспективы франчайзинга остаются радужными, поскольку отечественный рынок далек от насыщения, особенно в регионах, а сетьевой бизнес в форме франчайзинга доказал во всем мире свою эффективность. Именно в странах с большим количеством регионов, разбросанных на значительные расстояния, франчайзинг с его системой регионального развития, основанной на так называемых «мастерских» франшизах, получил огромную популярность. □

РОССИЙСКИЙ ФРАНЧАЙЗИНГ В ЦИФРАХ

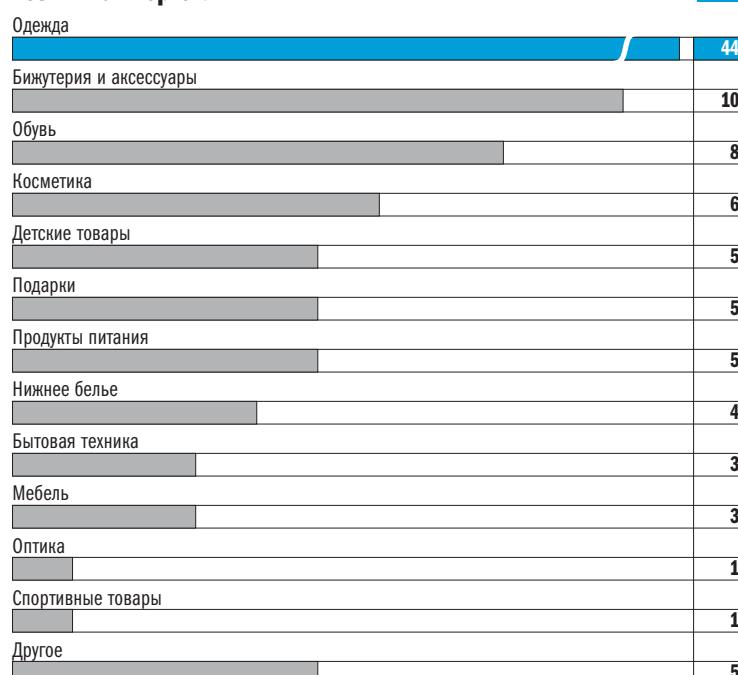
Перераспределение приоритетов*



Сфера общественного питания*



Розничная торговля*



* доли по основным товарным категориям, 2008 год

общественное питание

брэнд IL Патио

000 «Росинтер Ресторантс»



ОБИЗНЕСЕ

«IL Патио» – семейные рестораны итальянской кухни.
«"IL Патио" – это страсть!»

ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

От 16–18 млн руб.

РОЯЛТИ, ВСТУПИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС И ДРУГИЕ ПЛАТЕЖИ

Паушальный взнос – 35 тыс. евро, но не менее 1 300 тыс. руб. без учета НДС. Роялти – 6% от выручки. Маркетинговый взнос – до 4% от выручки

СРОК ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ

Целевой срок возврата инвестиций – три года

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФРАНЧАЙЗИ

- Вы нацелены на долговременное сотрудничество
- Вы готовы поддерживать и развивать корпоративную культуру
- Вы располагаете достаточными финансовыми и человеческими ресурсами
- Вы обладаете навыками управления бизнесом

ГЕОГРАФИЯ РАБОТЫ

Россия, страны СНГ, Европа

КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ / ДЕЙСТВУЮЩИХ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

86 собственных, 42 франчайзинговых предприятия
(по состоянию на 10.08.2009 г.)

СТРАНА

Россия

ГОД ОСНОВАНИЯ

1993

ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ ФРАНЧАЙЗИНГА

2003

общественное питание

брэнд Планета Суши

000 «Росинтер Ресторантс»



ОБИЗНЕСЕ

Планета Суши – современные рестораны японской кухни.
«Япония – как она есть!»

ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

От 12–14 млн руб.

РОЯЛТИ, ВСТУПИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС И ДРУГИЕ ПЛАТЕЖИ

Паушальный взнос – 35 тыс. евро, но не менее 1 300 тыс. руб. без учета НДС. Роялти – 6% от выручки. Маркетинговый взнос – до 4% от выручки

СРОК ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ

Целевой срок возврата инвестиций – три года

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФРАНЧАЙЗИ

- Вы нацелены на долговременное сотрудничество
- Вы готовы поддерживать и развивать корпоративную культуру
- Вы располагаете достаточными финансовыми и человеческими ресурсами
- Вы обладаете навыками управления бизнесом

ГЕОГРАФИЯ РАБОТЫ

Россия, страны СНГ, Европа

КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ / ДЕЙСТВУЮЩИХ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

84 собственных, 39 франчайзинговых предприятий
(по состоянию на 10.08.2009 г.)

СТРАНА

Россия

ГОД ОСНОВАНИЯ

1999

ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ ФРАНЧАЙЗИНГА

2004

КОНТАКТЫ

Князева Светлана
телефон: (495) 788-44-88
факс: (495) 956-47-05

e-mail: fbu@rosinter.ru

www.rosinter.ru

общественное питание

брэнд_Подорожник
000 «Марка Подорожник»

**ОБИЗНЕСЕ**

Общепит в формате быстрого обслуживания, основанный на традициях русской (советской) кухни

ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

Для создания торговой сети (от 10 объектов) необходимо от 9 млн руб.

РОЯЛТИ, ВСТУПИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС И ДРУГИЕ ПЛАТЕЖИ

Паушальный взнос – 1,5 млн руб. Роялти – 5%

СРОК ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ

Расчетный срок возвращения вложений – три года

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФРАНЧАЙЗИ

Возможность получения разрешения на размещение объектов торговой сети на магистральных улицах. Наличие финансовых средств и опыта предпринимательской деятельности

ГЕОГРАФИЯ РАБОТЫ

С.-Петербург, Новосибирск, Томск, Новокузнецк, Кемерово, малые города Кемеровской и Новосибирской областей

КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ / ДЕЙСТВУЮЩИХ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

5 собственных / 1 франчайзинговое предприятие



СТРАНА
Россия

ГОД ОСНОВАНИЯ
1995

ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ ФРАНЧАЙЗИНГА
2004

розничная торговля

брэнд_Меббери
000 «СМК-Франш»

**ОБИЗНЕСЕ**

«Меббери» – федеральная сеть супермаркетов мебели и товаров для дома с большим выбором мягкой, корпусной мебели и сопутствующих товаров по доступным ценам площадью от 1000 до 3000 кв. м. Ассортимент состоит из более чем 4,5 тыс. артикулов. Франшиза «Меббери» – это продуманный и сбалансированный комплекс востребованных на рынке товаров и эффективных инструментов управления мебельным магазином: персоналом, мерчандайзингом, продажами, продвижением, логистикой и сервисом. Товар поставляется со склада в Нижнем Новгороде. Срок предоставления франшизы составляет 5 лет

ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

Минимальные инвестиции для открытия магазина (товар, оборудование, ремонт и реклама) – \$170 тыс.

РОЯЛТИ, ВСТУПИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС И ДРУГИЕ ПЛАТЕЖИ

Паушальный взнос и роялти отсутствуют

СРОК ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ

От 2 лет (в зависимости от месторасположения магазина)

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФРАНЧАЙЗИ

Наличие собственного помещения, необходимых инвестиций, желание работать на мебельном рынке, опыт ведения собственного бизнеса или управления розничным магазином от 3 лет



СТРАНА
Россия

ГОД ОСНОВАНИЯ
2006

ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ ФРАНЧАЙЗИНГА
2007

ГЕОГРАФИЯ РАБОТЫ

Россия, города с населением свыше 100 тыс. человек в радиусе 500 км от Нижнего Новгорода

КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ / ДЕЙСТВУЮЩИХ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

6 собственных / 2 франчайзинговых предприятия

КОНТАКТЫ

Дмитрий Куликов
телефон: (951) 914-94-30
факс: (831) 259-77-20
e-mail: fransh@mebberry.ru

www.mebberry.ru

КОНТАКТЫ

Елена Козлова, вице-президент по развитию
телефон/факс: (384 2) 28-57-09, 28-57-92
e-mail: kevi@podorognik.ru
www.podorognik.ru

розничная торговля

брэнд_ Федеральная сеть компьютерных центров POLARIS

000 «Полярис-4»



ОБИЗНЕСЕ

POLARIS – крупнейшая в России, динамично развивающаяся федеральная сеть компьютерных центров, объединяющая более 50 магазинов. Ассортимент – более 8 тыс. наименований компьютерной и цифровой техники

ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

Минимальный размер инвестиций для открытия магазина с учетом стоимости оборудования и закупки базового ассортиментного перечня составляет 60 тыс. евро

РОЯЛТИ, ВСТУПИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС И ДРУГИЕ ПЛАТЕЖИ

Ежегодный платеж составляет 5 тыс. евро. В случае присоединения сети магазинов сумма платежа определяется индивидуально

СРОК ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ

Доходность – от 40% на вложенный капитал. Средний срок возврата инвестиций – полтора года

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФРАНЧАЙЗИ

Приглашаем к сотрудничеству магазины компьютерной и цифровой техники, а также инвесторов, рассматривающих возможность развития собственного или диверсификации существующего бизнеса в сфере розничной торговли. Необходимо наличие собственных или арендованных торговых площадей, финансовые ресурсы



СТРАНА

Россия

ГОД ОСНОВАНИЯ

1998

ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ

ФРАНЧАЙЗИНГА

2005

ГЕОГРАФИЯ РАБОТЫ

Россия (все регионы)

КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ / ДЕЙСТВУЮЩИХ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

46 собственных магазинов /
5 франчайзинговых
предприятий

КОНТАКТЫ

Руководитель отдела

франчайзинга

телефон: (495) 363-93-33,

доб. 1300

Заместитель руководителя
отдела франчайзинга

телефон: (495) 363-93-33,

доб. 1900

телефон: (901) 595-15-52

факс: (495) 363-93-33,

доб. 1700

e-mail: franchise@polaris.ru

www.polaris.ru

ювелирные изделия

брэнд_Бронницкий ювелир

000 «Торговый дом «Бронницкий ювелир»

**О БИЗНЕСЕ**

«Бронницкий ювелир» – старейшая в России ювелирная марка. «Бронницкий ювелир» гарантирует высокое качество ювелирных украшений. В рамках стратегического развития бизнеса компания активно развивает розничную сеть. Салоны работают под единым брендом «Бронницкий ювелир» и представляют собой магазины европейского класса с собственным стилем и оригинальным дизайном

ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

Минимальный размер инвестиций для открытия магазина, в т.ч. ремонт, оборудование магазина, залог за поставляемый товар, составляет от \$80 тыс.

РОЯЛТИ, ВСТУПИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС И ДРУГИЕ ПЛАТЕЖИ

Отсутствуют

СРОК ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ

Расчетный срок возвращения вложений от 14 мес.

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФРАНЧАЙЗИ

Наличие торгового помещения не менее 40 кв. м в собственности или в долгосрочной аренде, удобно расположеннное в местах с большим потоком потенциальных покупателей, достаточные средства для финансирования открытия магазина и желание присоединиться к сети ювелирных магазинов «Бронницкий ювелир»

СТРАНА

Россия

ГОД ОСНОВАНИЯ

1782

ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ**ФРАНЧАЙЗИНГА**

2008

ГЕОГРАФИЯ РАБОТЫ

Россия, центральные регионы, города-миллионники

КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ**ПРЕДПРИЯТИЙ / ДЕЙСТВУЮЩИХ****ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

20 собственных,
4 франчайзинговых
предприятия

**КОНТАКТЫ**

Степанишина Ольга

телефон/факс:

(495) 775-00-96, 775-80-48

моб. телефон:

+7-903-158-19-48

e-mail:

stepanishina_ov@bj-gold.ru

www.bronnitsy.com

одежда

брэнд_ ОАО «Модный Континент»
INCITY



ОБИЗНЕСЕ

Компания «Модный Континент» оказывает бесплатно или на льготных условиях значительную часть услуг по созданию и организации работы фирменного магазина INCITY: разработку индивидуального дизайн-проекта, фирменных элементов, передачу макетов рекламной продукции, проведение общероссийских рекламных акций, методическую и консультационную поддержку с выездом специалистов, услуги и обучение по мерчендайзингу. Компания предоставляет партнерам выгодные ценовые условия, а также выгодные условия поставки и подсортировки товара, обеспечивающие постоянный стабильный доход. Сотрудничая с INCITY, Вы становитесь полноправным партнером, включенным в фирменную торговую сеть

ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

Минимальный размер инвестиций для открытия фирменного магазина (ремонт, оборудование, товар) составляет \$190 тыс.

РОЯЛТИ, ВСТУПИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС И ДРУГИЕ ПЛАТЕЖИ

Паушальный платеж и роялти не взимаются

СРОК ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ

Расчетный срок возвращения инвестиций 14-18 мес.

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФРАНЧАЙЗИ

Помещение: отдельно стоящий магазин на одной из центральных улиц города или торговый центр с концептуальными магазинами и высокой проходимостью.

Общая площадь от 220 кв.м



СТРАНА

Россия

ГОД ОСНОВАНИЯ

2005

ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ

ФРАНЧАЙЗИНГА

2005

ГЕОГРАФИЯ РАБОТЫ

Россия, страны СНГ
и Восточной Европы

КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ

ПРЕДПРИЯТИЙ / ДЕЙСТВУЮЩИХ

ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

73 собственных,

107 франчайзинговых
предприятий

КОНТАКТЫ

Демидов Вячеслав,
Тихонова Марина

телефон:

(495) 657-80-81,
доб.4231, 4278

e-mail:

incity@incity.ru, contact@incity.ru

www.incity.ru

услуги

брэнд ТОНУС-КЛУБ®

000 «Тонус-клуб»

**О БИЗНЕСЕ**

ТОНУС-КЛУБ® – женский спортивно-оздоровительный велнес-центр:

- быстрая окупаемость
- высокий и стабильный спрос на услуги
- широкая аудитория
- свободная от конкуренции ниша
- легкий в управлении бизнес

ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

От 2,1 до 5,1 млн рублей (закупка оборудования, ремонт помещения, реклама)

РОЯЛТИ, ВСТУПИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС И ДРУГИЕ ПЛАТЕЖИ

Паушальный взнос – 350 тыс. руб.

Роялти – 90 руб./кв. м

СРОК ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ

Расчетный срок возвращения вложений не превышает 1,5 года

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФРАНЧАЙЗИ

Стремление заниматься высокорентабельным общественно полезным бизнесом, приносящим стабильный доход и моральное удовлетворение. Желание пройти обучающие курсы по открытию, управлению и развитию собственного бизнеса в формате ТОНУС-КЛУБ®

СТРАНА

Россия

ГОД ОСНОВАНИЯ

2002

ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ**ФРАНЧАЙЗИНГА**

2005

ГЕОГРАФИЯ РАБОТЫ

Россия, Украина, Белоруссия

КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ / ДЕЙСТВУЮЩИХ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

2 собственных /
30 франчайзинговых
предприятий

**КОНТАКТЫ**

телефон: (812) 702-70-14

факс: (812) 702-70-14

e-mail: otkroy@tonusclub.ruwww.tonusclub.ru

розничная торговля

бренд_ «Перекресток – Экспресс»
000 «Экспресс Ритейл»



О БИЗНЕСЕ

Продовольственный магазин шаговой доступности, с торговой площадью от 70 до 200 кв. м.

ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

Минимальный размер инвестиций для открытия магазина составляет 2 000 000 рублей

РОЛЯТЫ, ВСТУПИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС И ДРУГИЕ ПЛАТЕЖИ

Размер паушального взноса, необходимого для присоединения к сети, составляет 295 000 рублей

СРОК ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ

Расчетный срок возвращения вложений не превышает двух лет

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФРАНЧАЙЗИ

Потенциальный франчайзи может купить франшизу, если у него будет помещение, отвечающее всем выдвинутым франчайзером условиям, в собственности или в аренде на срок не менее чем действие договора о коммерческой концессии, а также достаточное финансирование для открытия нового магазина

СТРАНА

Россия

ГОД ОСНОВАНИЯ

2007

ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ

ФРАНЧАЙЗИНГА

2008

ГЕОГРАФИЯ РАБОТЫ

Москва, Московская область

КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ

ПРЕДПРИЯТИЙ / ДЕЙСТВУЮЩИХ

ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

44 собственных,

10 франчайзинговых

предприятий



КОНТАКТЫ

Лопарёва Ирина
Владимировна

Адрес Центрального офиса:
123060, г. Москва,
ул. Берзарина, д. 36

телефон:
(495)783-8606

факс:
(495)797-8862

e-mail:
lopareva@x5-express.ru;
x5-express.ru@mail.ru
www.x5-express.ru

«Перекресток-Экспресс»: технология бизнеса, ведущая к успеху!

«Перекресток» – ведущая национальная сеть супермаркетов, одна из первых в истории отечественного ритейла. Первый «Перекресток» был открыт в сентябре 1995 года в Москве. В основе сети – магазины трех форматов : «у дома», «супермаркет», «городской гипермаркет».

Компания «Экспресс Ритейл» является управляющей компанией, реализующей оригинальный проект по созданию и развитию новой сети современных продуктовых магазинов формата «домашний», Генеральный директор Компании – Валерий Тараканов.

Оператор сети магазинов «Перекресток-Экспресс» создан в конце 2007 года.

Основной акционер – X5 Retail Group N.V. (40% акций).

Компания «Экспресс Ритейл» предлагает самое эффективное решение – готовый бизнес и одно из самых ярких имен в мире розничной торговли. «Перекресток-Экспресс» – это технология бизнеса, ведущая к успеху. Модель бизнеса создана в соответствии с лучшими стандартами менеджмента.

При работе франчайзи под брендом «Перекресток-Экспресс» наша компания предлагает не только готовую бизнес-систему, но оказывает всестороннюю поддержку как в процессе подготовки магазина к открытию, так и в течение всего периода его функционирования.

Основной залог успеха в торговом бизнесе – это место, и еще раз место. Именно поэтому работа с потенциальными франчайзи начинается с оценки имеющегося у него помещения и его месторасположения. Если нет помещения, но есть желание работать, наши специалисты окажут помощь при подборе объекта, про-

консультируют и дадут свои рекомендации в выборе торгового оборудования. Профессионально созданный комплекс по решению строительных, дизайнерских, операционных, маркетинговых и технических заданий для подготовки магазина к открытию позволяет в короткий срок с максимальной эффективностью вложений финансовых средств открыть торговую точку современного уровня.

Преимущества работы под брендом «Перекресток-Экспресс» заключаются также и в предоставлении пакета бизнес-процессов и инструкций, высокоэффективной логистической схемы (централизация поставок товара до 90%), а работа по корпоративным договорам с ключевыми поставщиками гарантирует высокое качество продукции и закупочные цены ниже рыночных.

Особое внимание в нашей Компании уделяется профессиональному персоналу, который работает как в наших собственных, так и во франчайзинговых магазинах. На базе Учебного центра Компании мы обучаем будущих франчайзи, а также сотрудников каждого магазина принципам управления и стандартам сети «Перекресток-Экспресс». А также проводим консультации для франчайзи при подборе персонала.

Широкий ассортимент товаров, в том числе под собственной торговой маркой, известность и лидирующие позиции бренда на рынке розницы дают конкурентное преимущество по сравнению с другими участниками розничного рынка.

А предоставление маркетинговых программ и проведение совместных рекламных акций делают магазины еще более привлекательными.



самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию



**Коммерсантъ
Business**

Три рекламных объявления единого формата в течение рабочей недели в трех ведущих деловых изданиях: газете «Коммерсантъ», еженедельнике «Коммерсантъ Власть», еженедельнике «Коммерсантъ Деньги».

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

Пакет «Коммерсантъ Business» — это максимальный охват вашей целевой аудитории за минимальные деньги.

Пакет «Коммерсантъ Business» включен в программу Galileo компании Gallup Media как отдельный рекламоноситель. Рекламные кампании для актуальных целевых групп в «Коммерсантъ Business» планируются так же, как для отдельного издания.

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

%" КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

тематические страницы



Юлия Денисова

140

ЗВЕЗДНАЯ БОЛЕЗНЬ

РЫНОК КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ ПОСТРАДАЛ ОТ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА ОСОБЕННО СИЛЬНО И ВОССТАНАВЛИВАТЬСЯ МОЖЕТ ДОЛГО. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ В ОДНОМ ИЗ ЕГО СЕГМЕНТОВ – ГОСТИНИЧНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ – ДЕЛА ОБСТОЯТ НЕ ТАК УЖ ПЛОХО

РЫНОК КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ ПОСТРАДАЛ ОТ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА ОСОБЕННО СИЛЬНО. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ В ОДНОМ ИЗ ЕГО СЕГМЕНТОВ – ГОСТИНИЧНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ – ДЕЛА ОБСТОЯТ НЕ ТАК ПЛОХО. ВО МНОГОМ БЛАГОДАРЯ ТОМУ, ЧТО СРЕДИ ИГРОКОВ РЫНКА – ЗАПАДНЫЕ ГОСТИНИЧНЫЕ СЕТИ, НА ЧЬЕЙ ПАМЯТИ ЭТОТ КРИЗИС ДАЛЕКО НЕ ПЕРВЫЙ.

ЗВЕЗДНАЯ БОЛЕЗНЬ

текст ПАВЕЛ АННЕНКОВ*

РЫНОК гостиничной недвижимости, как и остальные сегменты рынка коммерческой недвижимости, прошел за последние три-четыре месяца фазу кризиса под названием «передел собственности». Выражение это часто ассоциируется с рейдерством, алюминиевыми войнами и т. п. Здесь же речь о совершенно легальном переходе активов от неэффективного владельца к новому собственнику. Сейчас рынок недвижимости избавляется от случайных игроков, зашедших на него в надежде заработать легкие деньги на безудержном росте цен. Но вот наступил 2009 год, и какую картину мы видим? В Москве, например, вместо запланированных в этом году к открытию 28 гостиниц появятся, скорее всего, менее 10.

Из замороженных проектов, конечно, самый знаковый — гостиница «Москва», по которой решаются проблемы прав собственности и отношений с международным оператором. Другой крупный проект — гостиница в аэропорту Внуково на 440 номеров; строительство остановилось на стадии возведения каркаса из-за отсутствия финансирования. На 2010-й перенеслось откры-

тие отеля Lotte на Садовом кольце и гостиницы Crowne Plaza на Краснопресненской набережной. Из открытых отелей в Москве можно отметить те, что входят в сети Holiday Inn и Ibis, а также несколько гостиниц в центре столицы.

Срок ввода в эксплуатацию остальных запланированных гостиничных объектов переносится на следующий год и далее. Но, вероятнее всего, и в 2010 году Москве не стоит ожидать гостиничного бума. Виноват не только кризис. Основная причина — неопытность наших инвесторов. Многие перед началом реализации проекта не представляют, с какими трудностями им придется столкнуться. Это может быть довольно простая на первый взгляд, но трудоемкая стадия согласования дизайн-проекта с оператором. Может возникнуть и такая парадоксальная ситуация, когда девелопер на этапе проектирования забыл учесть в здании отдельный лифт для персонала, что повлекло задержку в строительстве на полгода.

Новая тенденция в гостиничном бизнесе, особенно касающаяся регионов России, — попытки отдельных собственников трансформиро-

вать строящиеся офисные здания в отели. Ни для кого не секрет, что в ближайшее время потребность в офисах класса А в российских городах-миллионниках будет минимальной. Поэтому многие собственники, у кого объекты находятся на ранней стадии строительства, задумываются об изменении назначения здания — с офиса на гостиницу. Это потребует, конечно, значительных дополнительных затрат. Но с другой стороны, владелец получит не пустующий офис с туманной перспективой заполнения его арендаторами, а бизнес, который сразу начнет приносить деньги.

Собственники новых гостиничных строек, которые все-таки начинаются, как правило, при финансировании проектов рассчитывают на свои силы. Сегодня собственные средства составляют минимум 50%, остальные — заемные. В основном инвесторами являются торговые компании со стабильными финансовыми потоками. В Ростове-на-Дону, например, сейчас в разной стадии реализации находятся сразу три пятизвездных объекта: Sheraton, Kempinski и Hyatt. В Москве и других городах России активно строит группа компаний «Ташир».

Что же касается зарубежных операторов, которые будут управлять российскими отелями, то кризис никак не сказался на их долгосрочных планах развития в нашей стране. Бизнес у сетевых отелей рассчитан минимум на 15 лет (на столько подписывается контракт на управление с собственником отеля), поэтому краткосрочный спад в экономике не сильно их беспокоит. Тем более за их многолетнюю историю это далеко не первый экономический кризис, и им известно, что после спада всегда следует подъем. Ак-

* ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «АПТРЕНД»,
СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ СФ

тивно развивают свой бизнес и заключают контракты на управление все без исключения международные гостиничные сети, работающие в России,— Marriott, Hilton, Starwood, Accor, Intercontinental. Недавно Rezidor подписал с «Региональной гостиничной сетью» соглашение о строительстве минимум 20 отелей Park Inn в России и продолжает открывать отели под этим брендом в различных городах нашей страны. Причем сеть берется управлять как новыми объектами, так и уже существующими отелями, которые она станет переделывать под свои стандарты. Вообще тема передачи действующего отеля под управление международного оператора еще не развита в России, но таких проектов будет все больше и больше. Уже замечено, что когда в городе открывается первый сетевой отель под известным брендом, он сразу начинает оттягивать к себе значительное количество зарубежных гостей, а также задает планку в городе по уровню сервиса и цены за номер. Яркие примеры — отель Park Inn в Екатеринбурге, Hilton Garden Inn в Перми и Park Inn в Ижевске.

Кроме того, по нашей стране начал бродить призрак олимпийской стройки. Эта тема очень воодушевляет всех участников рынка. Здесь уже есть четко обозначенные объекты, которые обязательно будут построены. Но, к сожалению, ясной картины происходящего со строительством отелей в Сочи пока нет. Международные гостиничные сети заняли выжидательную позицию и не спешат выходить на рынок региона. Видимо, ситуация прояснится весной-летом 2010-го, когда окончательно будут решены земельные вопросы и выбраны инвесторы на все олимпийские объекты. Хочется верить, что в Сочи все-таки построят современные отели, и зарубежные туристы будут ездить отдыхать сюда и после Олимпиады. □

НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ

ОАО «ЦКБ СВЯЗЬ»



БИЗНЕС ЦЕНТР
"ЦКБ СВЯЗЬ"

ТИП ЗДАНИЯ

Офисно-деловой центр

КЛАСС

«В+»

ЭТАЖНОСТЬ

5 этажей

УСЛОВИЯ АРЕНДЫ

По запросу



ИНФОРМАЦИЯ ПО РАСПОЛОЖЕНИЮ ОФИСА

Москва, ул. Народного Ополчения, 34, стр. 1

Ближайшее метро «Октябрьское поле» (7 минут пешком или 3 остановки общественным транспортом)

ПАРКОВКА

Бесплатная парковка на 200 машиномест

ПОМЕЩЕНИЕ

- Бизнес-центр находится на 1-й линии в парковой зоне (2 га)
- Общая площадь бизнес-центра 10 000 м²
- Городская и внутренняя (местная) АТС, интернет: Corbina, МГТС+ДС Связь (оптоволокно)
- Электронная система пропуска сотрудников и посетителей
- Собственная клининговая и инженерная компания
- Единая диспетчерская инженерная служба
- Единая система безопасности по охране комплекса (система видеонаблюдения)
- Система автоматизации инженерных устройств
- Центральная система приточно-вытяжной вентиляции и кондиционирование помещений
- Индивидуальный тепловой пункт
- Имеются складские помещения

О КОМПАНИИ

«ЦКБ СВЯЗЬ» Офисно-деловой центр

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Кафе на 70 посадочных мест + летнее кафе. Комфортные условия для работы больших и средних бизнес-структур

КОНТАКТЫ

Телефон: 99-197-11

Факс: 499-946-86-11

E-mail: ckb34@rambler.ru

www.ckb34.ru

НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ_**ГЛОБАЛ ПЛЕЙС-УК****ТИП ЗДАНИЯ**

Офисно-деловой комплекс

КЛАСС

Офисный комплекс класса «В»

ЭТАЖНОСТЬ

Разноэтажные здания (от 3 до 8 этажей)

**ИНФОРМАЦИЯ ПО РАСПОЛОЖЕНИЮ ОФИСА**

г. Москва, ул. Касаткина, дом 11.
Ст. м. «ВДНХ» в 10 минутах ходьбы

ПАРКОВКА

ОДК располагает охраняемой парковкой на закрытой огороженной территории перед зданиями

ПОМЕЩЕНИЕ

Площадь офисного этажа – от 700 м² до 2480 м².

Лоты для аренды – от 100 м².

Офисные помещения свободной планировки расположены на 1-м, 2-м, 3-м этажах. Есть офисные площади полностью готовые к использованию и открытые офисные пространства с отделкой по периметру. В ОДК на Касаткина проведена реконструкция с 2007-2008 гг., при отделке использованы современные материалы, вентиляция приточно-вытяжная, кондиционирование осуществляется посредством сплит-систем. В комплексе обеспечены круглосуточная профессиональная охрана и современная система безопасности

УСЛОВИЯ АРЕНДЫ

По запросу

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Общая площадь, предлагаемая в аренду, – 8000 м².
На территории комплекса расположены кафе, автосалон, соседи – компании с мировым именем

КОНТАКТЫ

Холдинг «Гема»

Телефон: +7 (495) 755-51-51 (доб. 1212)

<http://estate.gema.ru>

ТИП ЗДАНИЯ

Административно-офисное здание

КЛАСС

АОЗ класса «С»

ЭТАЖНОСТЬ

4-этажное здание

**ИНФОРМАЦИЯ ПО РАСПОЛОЖЕНИЮ ОФИСА**

Московская обл., пос. Новоивановское, Можайское шоссе, вл. 165. Внешняя сторона МКАД на пересечении с Можайским шоссе, до МКАД 200 м, в 5 минутах ходьбы расположен «Ашан–Марфино»

ПАРКОВКА

АОЗ располагает охраняемой парковкой на закрытой огороженной территории перед зданием и специальной парковкой для сотрудников за зданием

ПОМЕЩЕНИЕ

Площадь офисного этажа – от 2000 м².

Лоты для аренды – от 58 м².

Офисные помещения кабинетной и свободной планировки расположены на 1-м, 2-м, 3-м этажах. Есть офисные площади полностью готовые к использованию и открытые офисные пространства с отделкой по периметру. Система вентиляции естественная, кондиционирование осуществляется посредством сплит-систем. В комплексе обеспечены круглосуточная профессиональная охрана и современная система безопасности

УСЛОВИЯ АРЕНДЫ

По запросу

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Общая площадь, предлагаемая в аренду на 1-м этаже с отдельным входом, – 600 м², на 2-м этаже – от 58 до 200 м² отдельными офисными блоками, на 3-м этаже общая площадь в аренду 1000 м². На территории комплекса расположено кафе-столовая для сотрудников

КОНТАКТЫ

Холдинг «Гема»

Телефон: +7 (495) 755-51-51 (доб. 1212)

<http://estate.gema.ru>

НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ_

Capital Group

**ТИП ЗДАНИЯ**

Бизнес-центр «Город Столиц»

КЛАСС

«A+»

ЭТАЖНОСТЬ

17 этажей

ИНФОРМАЦИЯ ПО РАСПОЛОЖЕНИЮ**ОФИСА**

123317, г. Москва,
Пресненская наб., 8, стр. 1,
МФК «Город Столиц»
(в составе ММДЦ «Москва-Сити»)

ПАРКОВКА

1 м/место на 90 м² арендаемой
площади

УСЛОВИЯ АРЕНДЫ

По запросу

КОНТАКТЫ

Телефоны: +7 (495) 771-77-77,
+7 (495) 363-62-00
Факс: +7 (495) 363-62-06
E-mail: info@capitalgroup.ru
www.capitalcity.ru
www.capitalgroup.ru

ПОМЕЩЕНИЕ

Арендуемые блоки от 400 м²,
общая площадь типового этажа 2 250 м² («Южная Башня»),
3 730 м² («Северная Башня»).

Подземный паркинг: 1 м/место на 90 м² арендаемой площади.
4-трубная система кондиционирования и вентиляции.

Нагрузка на перекрытия – 630 кг/м². Шаг колонн – до 9 м.

Высота потолков – 3,75 м.

Система управления зданием.

Количество лифтов – 28

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Современный бизнес-центр класса «A+» входит в состав многофункционального комплекса «Город Столиц», расположенного в ММДЦ «Москва-Сити» на Пресненской набережной.

Под офисы в «Городе Столиц» отведены два блока. Один блок в основании башен «Москва» и «Санкт-Петербург» (апартаменты) – «Северная Башня»; и блок в офисном комплексе – «Южная Башня» – с 4-го по 17-й этажи. Внутренняя структура комплекса дает возможность организовать офисы как кабинетной системы, так и с открытой планировкой площадью от 400 до 3 500 м².

Лобби офисной части комплекса «Город Столиц» выполнены по авторскому дизайну с использованием в отделке мозаичных росписей, редких пород дерева, белоснежного мрамора.

Также в составе многофункционального комплекса «Город Столиц»:

- Двухуровневый торговый центр, расположенный на 21 000 м²
- Рестораны, кафе и бары
- Современные фитнес- и SPA-центры
- 25-метровый бассейн с открывающимся панорамным видом на Москву-реку
- Турецкая сауна, хаммам и русская баня

О КОМПАНИИ

Компания Capital Group – один из лидеров московского девелоперского рынка. С первых лет работы приоритетным направлением для компании стало комплексное развитие проектов, что означает полный цикл работ – от начального анализа земельного участка и маркетинговых исследований рынка до ввода построенного объекта в эксплуатацию и управления зданием. В проектном портфеле Capital Group 70 объектов общей площадью более 7 млн м². Площадь реализованных проектов составляет порядка 1,5 млн м².

За свой многолетний опыт работы компания Capital Group внесла значительный вклад в формирование градостроительного облика современной Москвы. Компания сотрудничает с ведущими архитектурными и проектными организациями, завоевавшими международное признание – такими, как NBBJ, Arup, SOM (Skidmore, Owings and Merrill), а также с одним из самых востребованных архитекторов мира – Захой Хадид. В числе постоянных российских партнеров Capital Group – бюро «Остоженка», ТПО «Резерв», мастерская № 19 «Моспроекта-2» под руководством Александра Асадова, «Архитектурная мастерская Николая Лызлова». Многие проекты компании неоднократно принимали участие в международных выставках и получили архитектурные и правительственные награды. Западное качество исполнения работ, применение инноваций в инженерии и архитектуре, а также стабильная репутация опытного и надежного застройщика позволяют Capital Group сохранять лидирующие позиции на рынке московской жилой недвижимости.



Георгий Дзагуров,
генеральный директор
Penny Lane Realty



Анна Подгорная,
директор компании
«Пегас туристик»

«**Я в августе** посмотрела два десятка выступлений разных музыкальных коллективов. И все по работе. Нет, «Пегас туристик» не сменил профиль деятельности — мы по-прежнему занимаемся туризмом. Просто в сентябре компании исполняется 15 лет, и весь август шла подготовка к празднику. Готовит его команда профессионалов в event-бизнесе, но утверждаем-то мы. Вот и приходится регулярно заседать в «худсоветах». Хлопотно, но приятно. Есть у меня и чисто женская радость. Я всегда покупала очень дорогую, преимущественно французскую косметику для ухода за кожей. А недавно открыла для себя российскую косметическую линию. Совершенно случайно обнаружила в аптеке. Просто волшебная — гирудокосметика, проще говоря, «пиявочная». Да, тоже недешевая, но все-таки существенно экономичнее западных марок, что в кризисное время немаловажно».

«**Обычно** я в отпуск уезжаю виндсерфинтом заниматься, а тут решил рвануть с друзьями в Крым на рейв-фестиваль „Казантип“. В деревне Поповка, где он проходит, царила просто необыкновенная атмосфера: бесконечные тусовки, танцполы под открытым небом. А организация меня просто поразила. Скажем, заснул на пляже, начинает солнце прижаривать, так кто-нибудь из волонтеров непременно нежно разбудит: «Не увлекайся, дружок». Люди вокруг все исключительно приятные. Трудно представить, но в одной небольшой деревеньке тусовалось не меньше пяти тысяч человек, куча баров, а я за почти три недели увидел всего одно разбитое „по пьяни“ лицо. На работе тоже есть поводы для радости. Раньше мы в основном продавали объекты частных девелоперов, а теперь удалось заключить два крупных контракта с госкомпаниями. В июле мы вышли на рекордные показатели по сумме комиссионных вознаграждений с продажи квартир за всю историю компании. Но сколько заработали, не скажу».

«**Главная радость** — дочь поступила на юридический факультет московской юридической академии. В этом году такой бардак с ЕГЭ: список предметов, которые можно сдавать в школе для поступления в вуз, утвердили слишком поздно, и схема зачисления была непонятная. Но у дочки светлая голова, и все получилось — молодец».

Из Читы приехала погостить двоюродная сестра, с которой не виделся десять лет. Чем старше становишься, тем лучше начинаешь понимать, как важно поддерживать теплые отношения.

В профессиональном плане в августе у нас затишье — покупатели на курортах. А мы тем временем придумываем для них новые вкусные рецепты. Это так интересно, что сижу с технологами на работе допоздна».



Дмитрий Андреев,
генеральный директор
компании «Андреевские
булочные»

ПОДПИСЫВАЕМСЯ ПОД КАЖДЫМ СЛОВОМ. ПОДПИШИТЕСЬ И ВЫ. ПОДПИСКА ИЮЛЬ – декабрь 09

Коммерсантъ

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ»

Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе.

власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть»

Власть в России и других странах: секреты и технологии.

деньги

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги»

Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики.

Секрет фирмы

Ежемесячный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»

Реальные примеры ведения бизнеса.

огонек

Еженедельный общественно-политический журнал «Огонёк»

Любимое чтение многих поколений.

Пакетная подписка

Коммерсантъ+ уникальная возможность подписаться на несколько изданий по льготной цене

Коммерсантъ+ Стандарт: газета «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Власть» и «Коммерсантъ Деньги»
Коммерсантъ+ Базис: журналы «Коммерсантъ Власть» и «Коммерсантъ Деньги»

Подписка через редакцию

специальные цены при оплате подписки 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; безналичный расчет; по подписным скретч-картам

Чтобы оформить подписку

оформите счет на оплату для юридических лиц или квитанцию для физических лиц по телефонам:

8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721 2882

или на сайте www.kommersant.ru в разделе «Подписка»





В 10 раз больше общения после 5 минут разговора••••••••••••••••••

Старифным предложением «Время бизнеса» звонки становятся в 10 раз дешевле

Решайте важные деловые вопросы, не ограничивая себя во времени. После 5 минут исходящих местных разговоров стоимость исходящих звонков снизится в 10 раз до конца текущего дня*, и общение с партнерами станет еще более выгодным.

Новые решения для Вашего бизнеса

*Условие о снижении цены в 10 раз распространяется на исходящие местные разговоры и будет действовать до конца текущего дня при соблюдении параметров, установленных Оператором. В зависимости от региона, период времени, на который распространяется условие о снижении цены, может различаться. За более подробной информацией, пожалуйста, обращайтесь в компанию сети «МегаФон» Вашего региона. Подробности в точках продаж и на сайте www.megafon.ru. Реклама.

www.megafon.ru

0555



МЕГАФОН
Будущее зависит от тебя

СЕМІНАР «ІННОВАЦІЙНИЙ ПОДХІД ДО ВІДВИЧУВАЛЬНОГО І ПРОДУКТИВНОГО ІНЖЕНІРІНГУ»