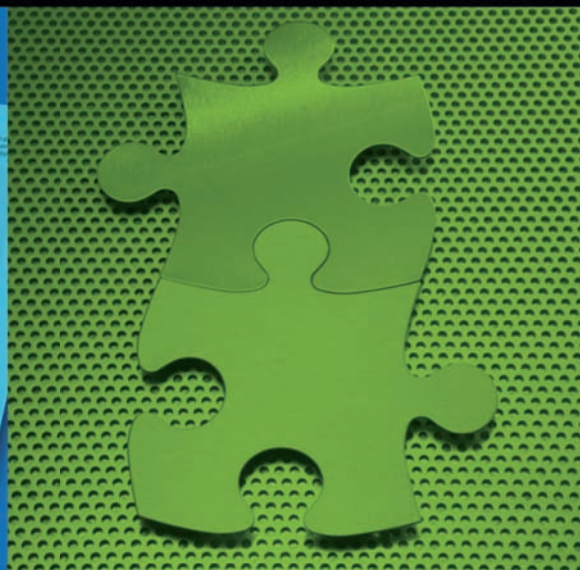


РОДНЫЕ ПОБОРЫ

Секрет фирмы

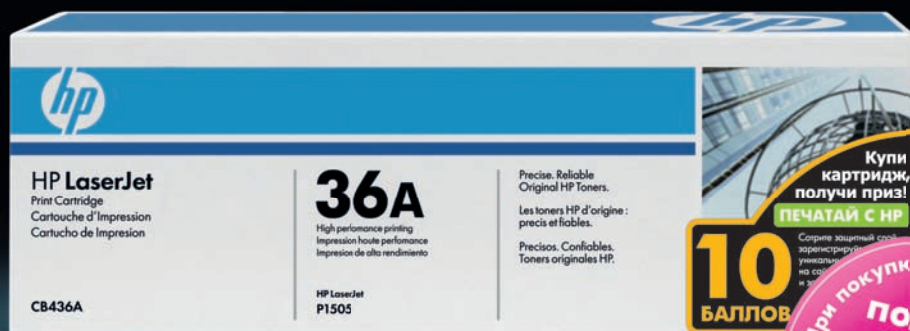
ОГРАБЛЕНИЕ ПО-РУССКИ: СКОЛЬКО, КОМУ И ЗА ЧТО ПЛАТЯТ РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ





ЭТО НЕ ПРОСТО КАРТРИДЖ ЭТО — НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР ОРИГИНАЛЬНЫЙ КАРТРИДЖ HP. ОПРАВДЫВАЕТ ИНВЕСТИЦИИ!

СРОКИ ПРОВЕДЕНИЯ И ПОДРОБНОСТИ
АКЦИИ НА WWW.HP-PROMO.RU



КАРТРИДЖ HP LASERJET

Чем надежнее Ваш принтер, тем производительнее Ваш бизнес. 39% неоригинальных картриджей печатают слишком бледно или оставляют на документах полосы и пятна. К чему Вам напрасная трата времени и лишние энергозатраты? Оригинальные картриджи HP LaserJet — разумный выбор в пользу оптимизации печати. Это значит, что у Вас есть возможность сосредоточиться на действительно важных сторонах бизнеса. Узнайте подробности на hp.ru/toner

* Количество продуктов-участников ограничено. Акция действует с 15 декабря 2010 г. по 31 октября 2011 г.

Подробности акции на hp-promo.ru

© 2011 Hewlett-Packard Development Company, L.P. *Исследование 2010 года проводилось компанией QualityLogic по заказу корпорации HP и имело целью сравнить оригинальные монохромные картриджи HP LaserJet с картриджами девяти других марок, распространяемыми в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке для лазерных принтеров HP LaserJet P1505 и P4015, HP 36A и HP 34 A. Подробнее см. отчет QualityLogic на веб-узле www.qualitylogic.com/EMEAmonotonestest.pdf

HIT PRINT
INTELLIGENTLY





56

КОРРУПЦИЯ

- 56 СЛЕДСТВИЕ
«Секрет фирмы» провел собственное расследование и вычислил самые коррупционные ведомства России
- 59 БОЙКОТ
Есть ли жизнь без взятки? Трое наших собеседников отказались платить чиновникам, и вот что из этого получилось
- 64 АЛЬТЕРНАТИВА
Десять заменителей чемодана с деньгами
- 66 ИГРА
Что будет, если к вам придут из МВД с проверкой? Подбросьте монету и узнаете
- 68 МНЕНИЕ
Экс-сотрудник прокуратуры Юрий Костанов о тонкостях общения с бывшими коллегами

12

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

- 12 ТРЕНД
Кто заработает на превращении Москвы в туристическую Мекку
- 14 НОУ-ХАУ
Агентство «Модная реклама» создает новую нишу на рынке indoor-рекламы
- 14 ЭКСПЕРИМЕНТ
Dulton Media сдает интернет-кинотеатр в аренду

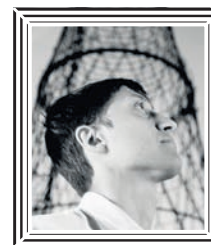
СОДЕРЖАНИЕ

18	СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА
18	ИННОВАЦИИ Михаил Уколов зарабатывает миллиард рублей в год на продаже техники в интернете. Очередь за продажей технологий
26	КОНСОЛИДАЦИЯ Президент ГК «Дикси» Илья Якубсон и директор Fix Price Дмитрий Кирсанов о супе из айтишников, чумовой интуиции и спасительном беге на месте
32	ПРОДВИЖЕНИЕ Qіwі — сеть терминалов, а не интернет-поисковик, но что мешает ей стать «Яндексом»?
38	ЭКСПАНСИЯ Компания «Ключ здоровья» представила, что вода — это пиво. И заработала на этом
42	ПЕРСПЕКТИВЫ
42	ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА На венчурном рынке новые игроки: компании сами берутся за выращивание стартапов
48	ПЕРЕЗАГРУЗКА Тим Джексон, первооткрыватель экономики, которая не растет, но процветает
50	БИЗНЕС-ПЛАН Машинка для печатания денег Дмитрия Стародубцева и стриптиз на колесах Александра Береста
52	ТОЧКИ ВХОДА Бизнес на излишестве и недостатке
54	ИДЕИ Мэтта Мулленвега и Эдварда Глезера
70	БИЗНЕС - ОБРАЗОВАНИЕ
70	РЕЙТИНГ «Секрет фирмы» и Headhunter.ru представляют очередной рейтинг российских программ MBA, составленный на основе опроса выпускников
80	ВЫПУСКНИКИ Чему научились выпускники бизнес-школ
83	МНЕНИЕ Александр Чмель о новой квалификации в бизнес-образовании — Master of Business Leadership
84	СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ Августовские итоги «Стать коммерсантом» — совместного проекта СФ, банка «Траст» и портала Mail.ru
90	ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО
90	КОУЧИНГ Шоковая терапия для топ-менеджера-«звезды»
95	iOne
103	Каталог франшиз
121	Юридические услуги
6	ПОЧТА
8	БАНК РЕШЕНИЙ
128	УРОКИ



ОБЛОЖКА
Взятка на Руси

Иллюстрация:
Андрей Кузнецов
Леттеринг:
Юрий Гордон



МИХАИЛ УКОЛОВ,
ВЛАДЕЛЕЦ САМОГО
ПУБЛИЧНОГО
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА
с.18

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

IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
3 октября
ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА
3 октября

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



**Представляем наш
центральный офис**



Система «Телебанк»

Самый посещаемый офис банка



Уже более миллиона клиентов выбирают систему «Телебанк» для выполнения своих повседневных банковских операций — перевода средств, оплаты услуг (сотовая связь, интернет, ЖКХ и пр.), обмена валюты, получения выписок по счетам и картам и многого другого.

www.telebank.ru

Узнайте больше:

8 800 100-24-24

(звонок по России бесплатный)

www.vtb24.ru

Банк ВТБ 24 (закрытое акционерное общество).
Генеральная лицензия Банка России №1623.
РЕКЛАМА.



РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор **Марина Иванющенкова**¹

Выпускающий редактор **Альвина Ширинская**²

Первый заместитель главного редактора **Владислав Коваленко**³

Заместитель главного редактора **Дмитрий Крюков**⁴

Редакторы **Константин Бочарский**⁵, **Николай Гришин**⁶,
Юлия Фуколова⁷

Обозреватели **Алексей Гостев**⁸, **Ксения Леонова**⁹,

Иван Марчук¹⁰, **Юлиана Петрова**¹¹

Корреспонденты **Светлана Горбачева**¹², **Юлия Гордиенко**¹³,

Полина Русяева¹⁴

Тематические страницы «iOne»

Информационные технологии»

Редактор **Станислав Куприянов**¹⁵

РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник **Дмитрий Распов**¹⁶

Дизайнеры **Наталья Серикова**¹⁷, **Дмитрий Маконнен**¹⁸

Бильд-редактор **Ирина Майорова**¹⁹

Литературный редактор **Екатерина Перфильева**²⁰

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

Верстка **Елена Артемьева**²³

Инфографика **Дмитрий Маконнен**¹⁸

Макет **Дима Барбанель**

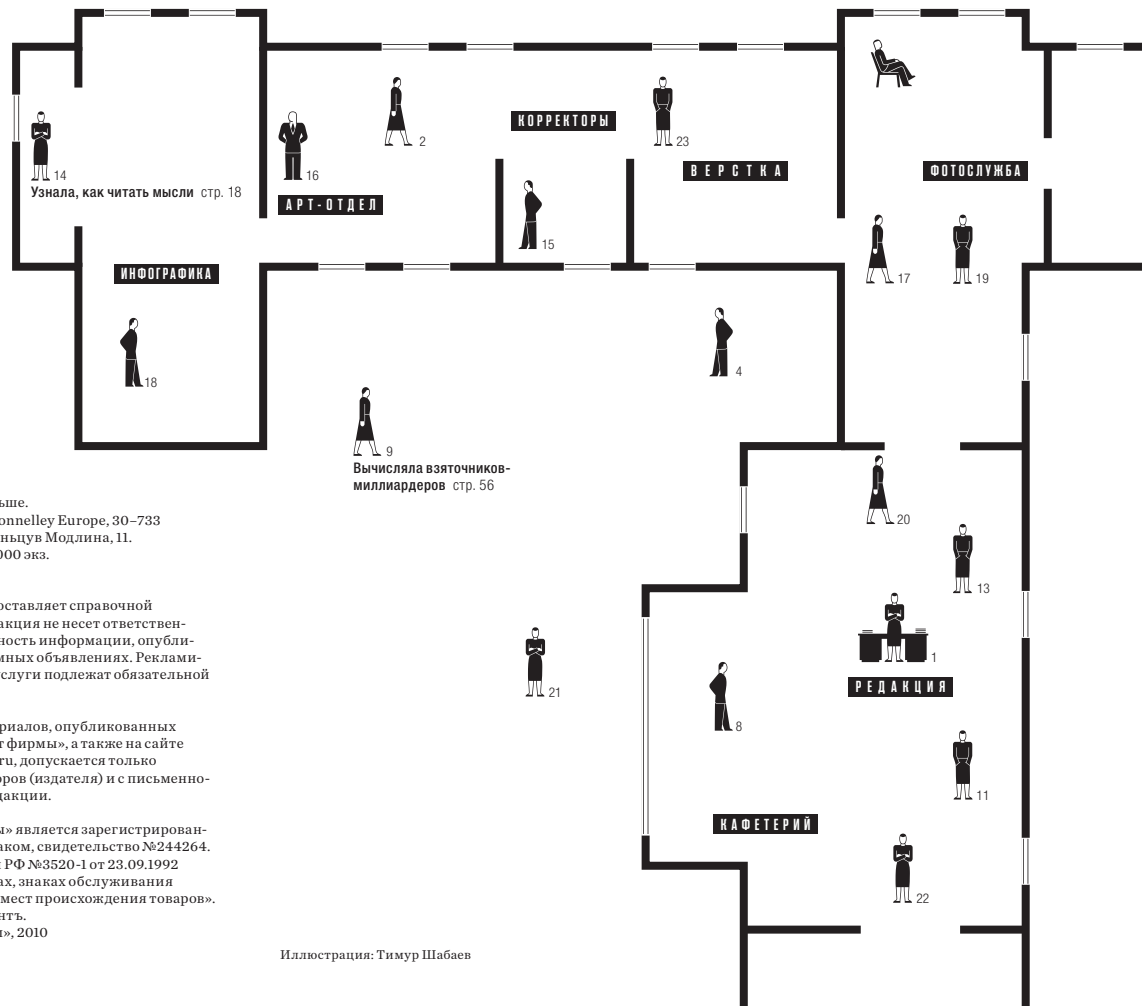
Шрифты **Алексей Чекулаев**

Политипажи **Герд Арнцт**

Метранпаж **Ждан Филиппов**



Вывели бизнес-школы на чистую воду стр. 70



14
Узнала, как читать мысли стр. 18

16
АРТ-ОТДЕЛ

15
КОРРЕКТОРЫ

23
ВЕРСТКА

ФОТОСЛУЖБА

9
Вычисляла взяточников-миллиардеров стр. 56

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ

ЗАО «КОММЕРСАНТЬ. 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

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

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

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR

Директор Алла Малахова
тел. (499)261-1559
Продажи по подписке и в розницу
ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;
тел. (495)721-1201, факс (495)721-1077

АДРЕС РЕДАКЦИИ

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

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

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

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

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

КОММЕРЧЕСКИЙ ТРАНСПОРТ PEUGEOT ДВИГАЕТ ВАШ БИЗНЕС

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ
КРЕДИТ И ЛИЗИНГ



Горячая линия Peugeot
(Звонок по России бесплатный)

8 800 555 53 35

PEUGEOT FINANCE
ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ

PEUGEOT ASSISTANCE
ПОМОЩЬ НА ДОРОГАХ

PEUGEOT OCCASIONS
АВТОМОБИЛИ С ПРОБЕГОМ

*Кредит и лизинговые услуги предоставляются ООО «Банк ПСА Финанс РУС». **Бизнес. Peugeot Профессионал. Реклама



Модельный ряд: 20 базовых версий / более 40 модификаций

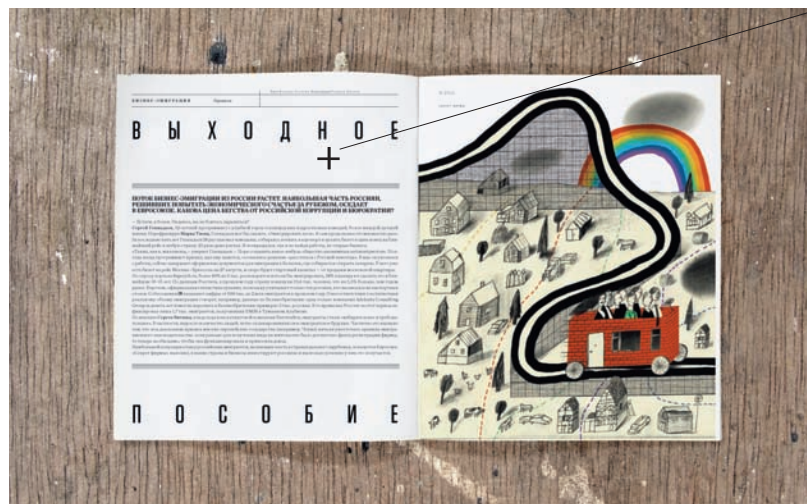
Развитая дилерская сеть: 50 городов / 75 центров продаж

Круглосуточная помощь на дорогах 7 дней / 24 часа

Низкая стоимость владения



**PEUGEOT
PROFESSIONAL**



«ДОСТАТОЧНО ПОЛУЧИТЬ РАЗРЕШЕНИЕ НА РАБОТУ В ЛЮБОЙ ЕВРОПЕЙСКОЙ ФИРМЕ, А УЖЕ ПРИЕХАВ, РЕШИТЬ, НУЖЕН ЛИ ЛИЧНЫЙ БИЗНЕС»

DMITRIJ WARSZAWSKIJ, КОММЕНТАРИЙ
НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ВЫХОДНОЕ ПОСОБИЕ»

СФ №8 (312), август 2011

«Патриотизм, антипатриотизм... Зачем вообще употреблять эти термины, когда человек всего лишь хочет сменить место жительства? Как тогда назвать многих, кто перебирается из провинции в большие города? Главное — не предавать никого и не лить грязь на тех, кому обязан: на родителей, учителей, наставников... Человек хочет жить, работать и воспитывать своих детей там, где ему нравится. Так пусть он это делает. А по какой причине он это делает? Пусть задумываются руководители страны. Ответы лежат на поверхности».

SERGE RUSSO, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ВЫХОДНОЕ ПОСОБИЕ» СФ №8 (312), август 2011

«Думаю, что из 123 городов, не более чем в 10–15 „ДубльГИС“ лидирует среди картографических сервисов. Во многих городах „ДубльГИС“ не имеет сколько-нибудь значимой доли. Например, в Пензе явный лидер MaxiKarta.ru, с большим отрывом следует iMap, кстати, очень хорошая копия „ДубльГИС“, только появившаяся на региональном рынке на пять лет раньше. При таком раскладе „ДубльГИС“ вряд ли получит более 5% рынка. Не зря, кстати, „гисовцы“ никогда не открывают статистику посещений своего ресурса».

ПАВЕЛ АМИНЕВ, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«КАРТЫ, ДЕНЬГИ, „ДУБЛЬГИС“» СФ №8 (312), август 2011

«Чем излечить „куриную слепоту“ предпринимателей? Маркетологи всех стран постоянно внушают: „Внимательнее присматривайтесь к нуждам и запросам людей. И старайтесь их удовлетворить!“ Но, похоже, у нас их мало кто слышит. Зашел вчера в книжный магазин и, к сожалению, ничего не купил. Не было нужных мне книг. „Хотя бы заявки собирали“, — невольно вырвалось у меня. Однако продавцы с равнодушными лицами не отреагировали. Думаю, этот магазин скоро закроется, с таким подходом много не наторгуеть. А ведь завоевать доверие клиента очень просто. Надо только проявить заботу. И сделать это не формально, а искренне. Вот тут-то возникает закавыка. Искренних людей мало».

SOVETAS, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО» СФ №8 (312), август 2011

«Ознакомился с вашим рейтингом. Не знаю, как по остальным, но по нашему магазину оборот подсчитан просто феноменально точно (с погрешностью 50 тыс. руб. в месяц, но это мелочи). Так что браво вашим статистикам. С оценкой конверсии тоже более-менее все в порядке. Единственное замечание: в одну кучу под названием „бытовая техника“ свалены резко разнопрофильные по ассортименту магазины».

EVGENY DULKIN, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ТОП-100 ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ» СФ №5 (309), май 2011



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ:

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

Увеличить рабочую нагрузку. Повысить производительность. И... тратить меньше.

Сервер IBM System x3550 M3 Express справляется с объемом работы, для выполнения которого требуется до 20 устаревших серверов, что приводит к повышению производительности и сокращению эксплуатационных расходов. Сервер x3550 M3 на базе процессора Intel® Xeon® серии E5506 обладает повышенной производительностью, а увеличение емкости памяти и дискового пространства может достигать 50%, что позволяет повысить рабочие нагрузки и поддерживать работу большего числа пользователей. Компания IBM, глобальный поставщик технологий и инноваций, может помочь вам стимулировать развитие бизнеса как сегодня, так и в будущем.

IBM System x3550 M3 Express

От 57 595 руб.*

P/N: 7944KDG

До двух четырехъядерных процессоров Intel® Xeon® серии E5606
18 разъемов для модулей памяти, до 288 ГБ

8 отсеков 2,5" для жестких дисков SAS¹ или SATA²

IBM ServicePac®: стандартная гарантия – 3 года, выезд инженера по месту размещения оборудования** и запасные части – на следующий рабочий день, принятие заявок в режиме 24x7, поддержка в рабочие часы; P/N: 41W9368 – от 9 402 руб.*



IBM System x3620 M3 Express

От 55 427 руб.*



P/N: 7376K7G

До двух четырехъядерных процессоров Intel® Xeon® серии E5606
12 разъемов для модулей памяти, до 192 ГБ

8 отсеков 3,5" для дисков SAS¹ или SATA²

IBM ServicePac®: расширенная гарантия – 3 года, гарантированное восстановление в течение суток в городах со складами IBM**, принятие заявок в режиме 24x7;

P/N: 51J9366 – от 16 524 руб.*

IBM System Storage DS3500 Express

От 121 214 руб.*



P/N: 1746A2S

Система хранения данных с интерфейсом 6 Гбит/с SAS¹

Производительность систем среднего класса по цене начального уровня

Варианты интерфейсов: SAS¹, iSCSI³/SAS¹, FC⁴/SAS¹

Расширенный функционал: FlashCopy, VolumeCopy⁵ и Remote Mirroring⁶

Возможность использования дисков SAS¹ разных типов и форм-факторов

Дополнительная функция увеличения производительности

Низкие энергопотребление и тепловыделение

Максимальная емкость – 192 ТБ

Подробности:

ibm.com/systems/ru/express1

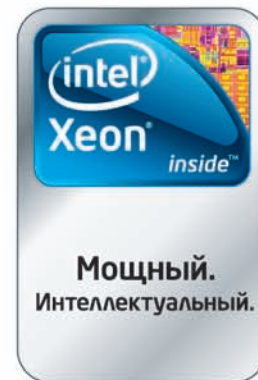
Подробная информация о наших продуктах и бизнес-партнерах – по телефонам:

8 (495) 258 6348, 8 800 2006 900
(звонок по России бесплатный)

¹ SAS – последовательный интерфейс. ² SATA – последовательный интерфейс IDE (IDE – параллельный интерфейс подключения накопителя). ³ iSCSI – интерфейс малых вычислительных систем, предназначенный для передачи данных посредством межсетевого канала. ⁴ FC – волоконно-оптический канал. ⁵ VolumeCopy – функция, обеспечивающая полную репликацию одного логического тома на другой. ⁶ Remote Mirroring – функция, обеспечивающая репликацию данных на удаленные узлы.

* Все указанные цены – рекомендуемые розничные цены для базовой конфигурации, приведены исключительно для информационных целей и не являются офертой. Цены не включают в себя налоги и таможенные платежи, а также могут меняться, в частности при изменении курса доллара США к российскому рублю. За информацией об актуальных ценах обращайтесь к бизнес-партнерам IBM в вашем регионе: www.ibm.com/ru/partners. ** Уточните список городов, в которых данная услуга доступна.

IBM, логотип IBM, System Storage, System x, FlashCopy, ServicePac и Express являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах. Список товарных знаков, зарегистрированных IBM на настоящий момент, представлен по адресу www.ibm.com/legal/copytrade.shtml. Intel, Intel logo, Xeon и Xeon Inside являются товарными знаками либо зарегистрированными товарными знаками, права на которые принадлежат корпорации Intel или ее подразделениям на территории США и других стран. Наименования других компаний, продуктов и услуг могут быть товарными знаками или знаками обслуживания третьих лиц. © 2011 IBM Corporation. Все права защищены.



ПРОБЛЕМА

УЧАСТНИКИ
«БАНКА РЕШЕНИЙ»
СОВЕДУЮТ КОМПАНИИ
«СЛАВЯНСКАЯ МЕБЕЛЬ»
ИСКАТЬ НЕОСВОЕННЫЕ
НИШИ, ВЫХОДИТЬ
НА СМЕЖНЫЕ РЫНКИ
И РАЗРАБАТЫВАТЬ
НОВЫЕ ТОВАРЫ.
НО ГЛАВНОЕ — УДЕЛЯТЬ
БОЛЬШЕ ВНИМАНИЯ
ПРОДВИЖЕНИЮ
В ИНТЕРНЕТЕ.

НАСТОЛЬНАЯ ИГРА

Российская компания «Славянская мебель» занимается производством и продажей мебели среднего ценового сегмента для офисов и гостиниц. Выручка компании составляет 15–20 млн руб. в месяц. Основной объем продаж приходится на стандартные модули офисной мебели, рабочие места для сотрудников и руководителей. Остальное (не более 15% оборота) — мебель для гостиниц. Компания производит мебель и на заказ, но доля такой продукции невелика. За сбыт в компании отвечают два отдела. Один работает с оптовыми покупателями, которые потом реализуют продукцию через свои салоны в регионах. Корпоративный отдел продает офисную мебель напрямую клиентам — в основном из Москвы и Московской области.

Перед новым начальником отдела корпоративных продаж «Славянской мебели» Павлом Мягковым поставили задачу увеличить продажи отдела за год в два раза. Павел уверен, что за счет изменения системы мотивации сотрудников, расширения отдела, активной работы с базой существующих клиентов и поиска новых он сумеет добиться роста выручки на 30–50% (сезон продаж для офисной мебели начинается осенью, тогда и будут видны результаты). Но компании надо достичь большего на рынке, где доля «Славянской мебели» невелика, а позиции конкурентов, имеющих сети собственных салонов и большие рекламные бюджеты, сильны. Мягков предположил, что результатов можно добиться за счет поиска нестандартных ходов в дистрибуции и продвижении, новых товаров или идей. За советами он обратился к читателям «Секрета фирмы» и участникам сообщества E-executive.ru.

Однако накануне обсуждения присланных решений Павел Мягков уволился из «Славянской мебели» и не смог участвовать в круглом столе от лица компании, в которой уже не работает. Руководители же «Славянской мебели» заявили **СФ**, что вопросы, заявленные в публикации, их не интересуют. Тем не менее мы получили от участников «Банка решений» 36 ответов. Прокомментировали их и выбрали победителей два эксперта-практика и один консультант. _____

С О В Е Т Ы

ПРАКТИК

АЛЕКСЕЙ
ВЫШКВАРКОДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ ALSORA PROJECT
(ПОСТАВКИ ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ)

— Я выбирал победителей так же, как отбирал бы претендентов на должность руководителя отдела маркетинга и продаж. Это **Дмитрий Москаленко, Алексей Иванов, Елена Белоголова, Сергей Лоханов, Андрей Петерсон и Андрей Петровский**. В их решениях есть системный подход, грамотный анализ ситуации и интересные рабочие предложения.

Высокие оценки я ставил только тем авторам, кто сумел почувствовать специфику «Славянской мебели», которая выступает и как производитель, и как оптовый и розничный продавец на рынке, где есть и более сильные производители, и более сильные продавцы. Не имея серьезных ресурсов, невозможно стать сильным игроком на всех трех уровнях, но можно получить преимущество за счет использования самой связки производитель — продавец. Наиболее удачные предложения лежат как раз в этой плоскости. В частности, интересна идея создания специализированных рабочих мест для людей различных профессий, которую выдвигают **Дмитрий Москаленко, Виталий Муравьев, Игорь Коротков** и другие. Или предложение выходить на смежные рынки, например в сферу торгового оборудования, об этом пишут **Алексей Иванов, Валерия Кучерова, Кристина Горбунова** и еще отдельные авторы. В то же время предложение **Евгения Ляна** освоить сегмент домашней мебели вряд ли осуществимо — здесь своя специфика производства, другой потребитель, иные механизмы продаж.

Реализация определенных идей теоретически может дать быстрый эффект. Например, неплох совет **Максима Павлова** договориться с производителями, выпускающими мебель в других ценовых сегментах, чтобы те за комиссионные передавали «Славянской мебели» заказы, которые не готовы выполнять сами.

Понравилось, как делает расчеты **Николай Непорада**. Но он не предлагает решений. **Сергей Бубнов** и **Андрей Волков** просто расписывают алгоритм действий. Тем не менее если «Славянская мебель» начнет следовать этому алгоритму, она уже получит преимущество. На рынке офисной мебели около 20 компаний, сравнимых по объемам продаж со «Славянской мебелью», но реальным маркетингом из них занимаются от силы три.

Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» (www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru), а также оставить на сайте www.e-xecutive.ru (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 13.09.2011. 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 **03.10.2011**, тогда же мы объявим победителя конкурса.

КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ
БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ

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

ПОБЕДИТЕЛЬ



ДМИТРИЙ МОСКАЛЕНКО,
МЕНЕДЖЕР ПРОДУКТА «КОРПОРАТИВНЫЕ
УСЛУГИ» ЗАО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ»
(ИЖЕВСК)

- ① Четыре повода для покупки офисной мебели: переезд, открытие новой точки, расширение штата, замена устаревшей мебели.
- ② Индивидуальная работа с каждым каналом продаж, развитие логистики, специализация под конкретные группы клиентов, понятная коммуникация.
- ③ Разделяем каналы продаж и ответственность за работу с каждым из них. Специалисты по «холодным» продажам заполняют карточку с информацией о клиенте, передают его персональному менеджеру. Отдел повторных продаж можно усилить менеджером по продукту, который ищет емкие сегменты, разрабатывает новые предложения. Менеджер по коммуникациям следит за отправкой клиентам информационных материалов. Другие отделы работают с сетевыми федеральными клиентами, дилерами, информаторами, которые будут получать проценты за сведения о переездах компаний, открытии новых точек.
- ④ Вариант специализации — разработка идеального рабочего места для сотрудников конкретных профессий.

Полный вариант решения опубликован на сайте sf.kommersant.ru

СОВЕТЫ

ПРАКТИК

ВИТАЛИЙ
ОБРУЧЕВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ООО «КСЕНИЯ МЕБЕЛЬ»



ОФИСНАЯ МЕБЕЛЬ — ПРОДУКЦИЯ ТИПОВАЯ, ЕЕ ВЫПУСКАЕТ ОГРОМНОЕ КОЛИЧЕСТВО ФАБРИК. БАЛ В СРЕДНЕМ ЦЕНОВОМ СЕГМЕНТЕ ПРАВИТ ЦЕНА

— Как справедливо отмечает Сергей Лоханов, увеличить объем продаж на 100% с помощью одной идеи вряд ли получится, это возможно только за счет совокупности мер. Они перечислены в ответах участников «Банка решений». Наиболее полно — у Алексея Иванова и Елены Белоголовой, их ответы я оценил как лучшие.

Определенным прорывом для «Славянской мебели» может стать создание новых продуктов или выход на новые рынки, о чем пишут многие авторы. Знаю это по собственному опыту. Раньше для «Ксении мебель» производство и продажи офисной мебели были основной сферой деятельности. Но теперь мы успешно осваиваем быстрорастущий рынок сложной технологической мебели для торговых центров, банков, терминалов аэропортов. В этом сегменте конкуренция меньше, а рентабельность выше. Основную часть производственных задач можно выполнить с помощью станков, которые используются при изготовлении стандартной офисной мебели. Размер инвестиций в дополнительное оборудование будет приемлемым для компании уровня «Славянской мебели».

Наличие интересных и рабочих идей стало для меня основным критерием для высокой оценки. Например, **Борис Артюшин** дает лучший анализ бизнеса компании и отличную оценку текущей ситуации, однако предложения у него слабые.

Некоторые идеи невозможно реализовать в нынешней экономической ситуации. Так, **Анна Пирогова** предлагает выпускать трансформеры и оказывать дополнительные сервисные услуги. Это приведет к удорожанию продукции, а «Славянская мебель» работает в конкурентной среде. Офисная мебель — продукция типовая, ее выпускает огромное количество фабрик. Бал в среднем ценовом сегменте сейчас правит цена. Предложения продавать мебель в рассрочку или сдавать в лизинг осуществимы, но лишь в том случае, если удастся привлечь в качестве партнеров банки с их механизмами проверки надежности заемщиков.

Соглашусь с Алексеем Ивановым, **Антоном Сериковым**, другими авторами насчет необходимости продвижения в онлайн. Сейчас интернет может дать даже больше отдачи, чем салоны.

С О В Е Т Ы

КОНСУЛЬТАНТ



МИХАИЛ
ГОРШИХИН

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
CITYMARKETING

***НИКТО НЕ ПРОАНАЛИЗИРОВАЛ НИШУ,
В КОТОРОЙ РАБОТАЕТ КОМПАНИЯ,
НЕ ПОДУМАЛ О НЕУДОВЛЕТВОРЕННЫХ
ПОТРЕБНОСТЯХ ЕЕ КЛИЕНТОВ***

— Очень ценно, что маркетинговые вопросы поставил начальник отдела продаж. Специалисты по продажам имеют непосредственный контакт с клиентами, они «приемщики» работы отдела маркетинга.

Но уровень маркетинговых знаний, который показали участники «Банка решений», меня немного разочаровал. Нестандартных идей практически нет, почти никто не начал ответ с попыток проанализировать нишу, где работает компания, не подумал о неудовлетворенных потребностях ее клиентов. Часть авторов акцентируют внимание на организации продаж. У **Сергея Иваницы** есть толковые рекомендации по мотивации продавцов, но, думаю, как раз с этим у Мягкова проблем не было. Некоторые ответы посвящены предложениям по освоению новых ниш. Отдельные сегменты действительно являются перспективными, но авторы, чьи ответы содержат лишь одну идею, без комплексного решения проблемы, претендовать на роль победителя не могут.

«Славянской мебели», возможно, стоит задуматься, если сразу несколько авторов (среди них **Галина Новенькова, Роман Сейтенов**) обращают внимание на растущий рынок Казахстана. **Амин Ахмедов, Светлана Круглова** советуют предлагать продукцию школам и вузам, а **Елена Лисицина** — обустривать квартиры по программе «Доступное жилье». Правда, эти ниши крайне сложны для освоения. Многие пишут про лизинг и систему трейд-ин. Сами по себе предложения интересны, но попытки реализовать их ранее успехом не увенчались. Без системного подхода создать новые для России рынки невозможно.

Наиболее перспективной представляется идея разработать несколько новых и интересных продуктов. Согласен с Андреем Петерсоном — они помогут обратить внимание потребителей на всю линейку товаров «Славянской мебели», повысят узнаваемость брэнда. Так поступают некоторые компании, они делают доступными для массовых покупателей те находки, что обычно реализуют производители мебели класса премиум.

Интересна тема эргономики, ее затрагивают **Сергей Лоханов, Игорь Коротков, Елена Белоголова**. На ней можно очень удачно сыграть, особенно если разрабатывать ее в партнерстве с научными институтами, исследующими вопросы повышения производительности труда. Это важно для работодателей, которые являются покупателями мебели.

Встретились интересные «фишки», например предложение **Дмитрия Блинова** сделать игру типа SimCity, где игроки будут обставлять помещения офисной мебелью.

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	25
Автор	ДМИТРИЙ МОСКАЛЕНКО
Компания	ЗАО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ»
Должность	МЕНЕДЖЕР ПРОДУКТА «КОРПОРАТИВНЫЕ УСЛУГИ»
Город	ИЖЕВСК
Место	2
Балл	24
Авторы	АЛЕКСЕЙ ИВАНОВ
Компания	ООО «АРТОФИС — КОРПОРАТИВНЫЕ ПОДАРКИ»
Должность	ДИРЕКТОР ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ
Город	МОСКВА
Место	3
Балл	23
Автор	ЕЛЕНА БЕЛОГОЛОВА
Компания	ЗАО «МЕЖРЕГИОН-ЭНЕРГОГАЗ»
Должность	ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ ПО МАРКЕТИНГУ
Город	МОСКВА
Место	4
Балл	20
Автор	СЕРГЕЙ ЛОХАНОВ
Компания	СЕВЕРНЫЙ БАНК ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ»
Должность	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ СБЕРБАНКА
Город	ЯРОСЛАВЛЬ
Место	5
Балл	19
Автор	АНДРЕЙ ПЕТЕРСОН
Компания	—
Должность	НЕЗАВИСИМЫЙ БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ
Город	МОСКВА

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Компании «Славянская мебель» надо более активно позиционировать себя как производителя офисной мебели европейского качества. Тогда клиент получит уверенность, что не переплатит куче посредников, а также гарантию качества напрямую от производителя.

Тренд

ЗАВТРА ТУРИСТА

ПРАВИТЕЛЬСТВО МОСКВЫ ХОЧЕТ ПРЕВРАТИТЬ РОССИЙСКУЮ СТОЛИЦУ В МИРОВОЙ ТУРИСТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» НАШЕЛ НА МОСКОВСКОМ РЫНКЕ УСЛУГ ДЛЯ ТУРИСТОВ НЕСКОЛЬКО СВОБОДНЫХ НИШ, КОТОРЫЕ УЖЕ СЕЙЧАС МОЖЕТ ЗАНЯТЬ ЧАСТНЫЙ БИЗНЕС.

Текст: Полина Русяева

Мэр Москвы **Сергей Собянин** собирается увеличить к 2017 году ежегодный приток туристов с нынешних 4 млн до 7,3 млн человек, которые, по расчетам **СФ**, будут тратить не менее 210 млрд руб. ежегодно. Есть много ответов на вопрос, почему Москва не является туристической Меккой — начиная с криминальной обстановки и пробок на дорогах и заканчивая дорогими гостиницами. Существует также немало бизнесов, неразвитых в столице из-за невысокого спроса или низкой бизнес-культуры в отрасли. «В Москве нет элементарных услуг», — говорит исполнительный директор Ассоциации туроператоров России **Майя Ломидзе**. К примеру, нет туристических автобусов, курсирующих между достопримечательностями, как в большинстве крупных городов мира.

БРИТАНСКИЙ РЕЦЕПТ

По данным Euromonitor International, Лондон — самый популярный город мира. Москва находится на 19-м месте. «Секрет фирмы» сравнил две столицы по наиболее важным для туристов показателям.



Источники: исследования Euromonitor International, Price of Travel, CB Richard Ellis, Hotel Price Index

Экскурсионные туры крайне однообразны, считает президент Ассоциации гидов-переводчиков, экскурсоводов и турменеджеров **Александр Осипов**. Гостям столицы предлагают стандартный набор из трех-четырех объектов для осмотра, но при этом многие туристы — любители экзотики. Например, можно сделать спецпрограммы с советской тематикой Back in the USSR или туры по купеческой, промышленной Москве.

Нет в российской столице туристических информационных центров, где приезжие могут приобрести билеты в музеи и на различные мероприятия, карты и брошюры. Выпуском, например, рекламно-информационных буклетов по Москве занимается компания Streetbystreet.ru. Но каналы распространения сейчас — гостиницы, посольства, бизнес-центры, а не унифицированные городские турцентры.

Отсутствует в Москве и стандартный для Европы турпродукт — единый музейный абонемент, который обычно включает

ЭКСПЕРТ




СЕРГЕЙ ШПИЛКО,
ПРЕЗИДЕНТ РОССИЙСКОГО СОЮЗА
ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ

**НУЖНО СОЗДАВАТЬ
НОВОЕ ЛИЦО
ГОРОДА
И УВЕЛИЧИВАТЬ
ЧИСЛО ЭКСКУРСИЙ.
ДОЛЖНЫ БЫТЬ
УСЛОВИЯ,
К КОТОРЫМ
ИНОСТРАННЫЕ
ТУРИСТЫ
ПРИВЫКЛИ
В ДРУГИХ
ТУРИСТИЧЕСКИХ
ЦЕНТРАХ**

посещение 10–50 музеев. В Барселоне, например, несколько фирм, которые договариваются с музеями и включают их в программу абонементов за комиссионное вознаграждение. Впрочем, стоит ли ждать 2017 года? Используя привычный для успешных российских стартапов последних лет метод копирования западных технологий, можно начать зарабатывать уже сейчас.



SAMSUNG



Стенки тоньше.
Места больше.

S M A R T • S P A C E^{*}

Привычные пропорции моделей новой серии SmartSpace¹ обманчивы. Благодаря технологии ECO slim² стенки стали значительно тоньше, а полезный объем увеличен до 400 литров³. Позвольте себе еще больше свободы, свежести, ярких вкусов. Мы подарим Вам новое ощущение пространства – SmartSpace.

^{*} SMART SPACE – смарт спэйс ¹ Разумный объем ² Экология изящества ³ В зависимости от модели
Единая служба поддержки: 8-800-555-55-55 (звонок по России бесплатный). www.samsung.com
Товар сертифицирован. Реклама.

ecoslim™
TECHNOLOGY

Ноу-хау

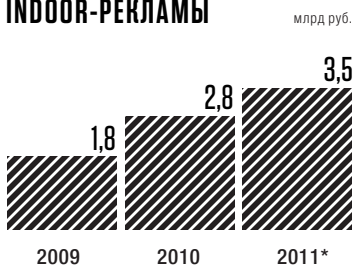
ЛОВУШКА ДЛЯ ШОПОГОЛИКА

АГЕНТСТВО «МОДНАЯ РЕКЛАМА» СОЗДАЕТ НОВУЮ НИШУ НА РЫНКЕ INDOOR-РЕКЛАМЫ — ОНО СУМЕЛО ПРОНИКНУТЬ В МАГАЗИНЫ ОДЕЖДЫ.

Текст: Иван Марчук

Совладельцы агентства Boomindoor **Виктория Ужищенко** и **Марина Щелокова** с 2009 года занимаются размещением рекламы в салонах красоты, соляриях и фитнес-центрах. Этим летом партнеры создали агентство «Модная реклама». Идея в том, чтобы предлагать клиентам рекламу в торговых залах крупных ритейлеров. Раньше так никто не делал — агентства размещают рекламу в местах общего пользования торговых центров. «Идея интересная, — говорит гендиректор агентства indoor-рекламы Advance Group **Алексей Омельченко**. — Самое сложное — заинтересовать сети». Ужищенко и Щелоковой это удалось: «Модная реклама» заключила соглашения с 41 сетью, в том числе Vefree, «Бюстье», Zarina, Sela и др. Совокупный трафик магазинов-партнеров — 8 млн человек в месяц. Цена за контакт колеблется от 0,87 до 6 руб. Для сравнения: размещение в глянцево-м журнале стоит 0,93 руб. за контакт. Но работа с модным ритейлом позволяет четко сегментировать аудиторию. «Рекламную кампанию косметических средств для молодой кожи логично провести в сети Vefree, где основная аудитория — девушки до 25 лет. А антивозрастной крем лучше продвигать в Glance, там основная доля покупательниц 30+», — объясняет Щелокова. Сейчас она подписывает договор с крупной парфюмерной компанией и сетью салонов красоты.

РОССИЙСКИЙ РЫНОК INDOOR-РЕКЛАМЫ



* Прогноз

Источник: АКАР

РЫНОК INDOOR-РЕКЛАМЫ

уже третий год подряд демонстрирует бурный рост. По данным Ассоциации коммуникационных агентств России за 2010 год, 60% — рынка занимает реклама в бизнес- и фитнес-центрах, вузах, на втором месте — реклама в транспорте (30%), на третьем — instore (супермаркеты, дискаунтеры, торговые центры, 10%). В топ-5 ключевых групп рекламодателей для indoor входят телекоммуникации, техника, табак, туризм и продукты питания.

Эксперимент

DULTON MEDIA ОБЕЩАЕТ ИЗМЕНИТЬ РОССИЙСКИЙ РЫНОК ВИДЕО В ИНТЕРНЕТЕ. ОНА ПРЕДЛОЖИЛА КОМПАНИЯМ ИНТЕРНЕТ-КИНОТЕАТР В АРЕНДУ.

Текст: Николай Гришин



У владельцев сайтов в Рунете до недавнего времени было две возможности разместить видеоконтент: воспользоваться открытым видеохостингом наподобие YouTube либо разработать собственную ИТ-платформу. Недостаток первого варианта — логотип YouTube в плеере

и невозможность вставить в ролик свою рекламу. Второй связан с затратами от нескольких миллионов рублей и приемлем скорее для крупных интернет-кинотеатров и СМИ. Гендиректор компании Dulton Media **Анатолий Воронцов** (на фото) в августе 2011 года предложил

Фото: Мария Павлова

ЭКСПЕРТ



МИХАИЛ ИЛЬЧЕВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
RUTUBE

**ПЛАТФОРМА
DULTON MEDIA
ВЫГЛЯДИТ
ДОСТАТОЧНО
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНО,
ТАК КАК ИМЕЕТ
ПЕРЕДОВЫЕ
ВОЗМОЖНОСТИ
ДЛЯ РАБОТЫ
С ВИДЕО**

третий вариант. Его компания стала сдавать в аренду (по «облачной» технологии SaaS — ПО как услуга) свою платформу для трансляции видео — Eagle Platform. Изначально Dulton Media создала сайт пользовательского интернет-телевидения ЯТВ. Его ключевое отличие от YouTube в том, что видео может транслироваться в прямом эфире. Сервис заинтересовал представителей шоу-бизнеса (онлайн-концерты на ЯТВ проводят **Петр Налич**, **Тимати**) и спортивные организации, например Российский футбольный союз. Зарабатывает ЯТВ на тех, кто размещает контент. Они платят за дополнительные опции — архив и лучшее качество записи. ЯТВ смотрят 2 млн уникальных пользователей

в месяц. У крупнейшего российского видеопортала RuTube их более 16 млн. В 2010 году выручка ЯТВ составила около 30 млн руб. Но, по словам Воронцова, затраты на совершенствование ИТ-платформы съедают всю прибыль. Неудивительно, что Dulton Media стала искать для своего софта применение в корпоративном секторе. Клиенты Eagle Platform могут менять внешний вид плеера, вставлять в видео собственную рекламу и логотип, получать полную статистику о зрителях (например, где они живут и как долго смотрят видео). В зависимости от функционала тарифы на использование платформы колеблются от 5 тыс. до 50 тыс. руб. в месяц. Среди первых клиентов Dulton Media оказались «Муз-ТВ» и RuTube. По мнению гендиректора агентства интернет-рекламы **Евгения Этина**, Eagle Platform способна заинтересовать производителей контента. Они смогут не только продавать его интернет-кинотеатрам, но и монетизировать на своих сайтах. Аналогичный международный сервис — Brightcove — в 2011 году собирается получить \$50 млн выручки. Планы Воронцова гораздо скромнее. Он рассчитывает, что общая выручка Dulton Media в 2012 году достигнет 60–70 млн руб. и компания наконец выйдет в плюс.

Фото: Евгений Дудин

Продолжение следует

ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «РУЯН» АЛЕКСАНДР КРАВЦОВ ДОВЕРИЛ РАЗВИТИЕ МАГАЗИНОВ «ЭКСПЕДИЦИЯ» ЗА РУБЕЖОМ ЗАПАДНЫМ ФРАНЧАЙЗИ. СПУСТЯ ЧЕТЫРЕ ГОДА ЕМУ ПРЕДСТОИТ СОЗДАВАТЬ РОЗНИЦУ ЗА ГРАНИЦЕЙ С НУЛЯ.

Текст: Юлия Гордиенко



АЛЕКСАНДР КРАВЦОВ,
ВЛАДЕЛЕЦ
КОМПАНИИ «РУЯН»

Магазины подарков «Экспедиция» должны были заполнить мир (СФ №34/2007). Первые точки в Латвии, США и Чехии в 2007 году открыли латышские франчайзи «Руюна». Они не адаптировали российские товары для зарубежных рынков и даже не перевели надписи на упаковках и футболках. Меньше чем через год, потеряв \$300 тыс., партнеры свернули проект. Возобновилась экспансия лишь в 2011 году, когда **Александр Кравцов** пригласил на должность директора по развитию международного бизнеса **Александра Васильева** (он занимал аналогичную позицию в сети Le Future). Первым делом Васильев решил «подготовить почву»: принял участие в нескольких международных выставках и заключил контракты с зарубежными дистрибуторами. Они продают товары «Экспедиции», но пока не открывают одноименных точек. Первый франчайзинговый магазин «Экспедиция» появился в апреле в Стамбуле. Сейчас франшизу купили еще шесть российских эмигрантов. К концу года Кравцов планирует открыть 10 магазинов по франшизе и одну собственную точку в Лондоне (она заработает в ноябре). Ошибки он учел. Из 400–500 позиций 30–40% должно приходиться на продукцию местных производителей. В ассортименте стамбульского магазина, например, есть коллекция ножей с копией автографа «отца турок» **Кемалья Ататюрка**.

П Л А Н

2007

- ⊗ Открыть 1,5 тыс. магазинов за рубежом к 2012 году
- ⊗ Разработать 15 форматов магазинов к 2009 году
- ⊗ Открыть магазин для детей

Ф А К Т

2011

- Работает один магазин в Стамбуле
- Сейчас их два — площадью 20–60 и 4–12 кв. м
- Компания не работает с детской аудиторией

В РОССИИ ПРОГРАММА МВА ВОООБЩЕ НЕ ИМЕЕТ ПРАВА НА СУЩЕСТВО- ВАНИЕ



ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
MANAGEMENT
DEVELOPMENT GROUP

Начало сентября — лучшее время поговорить об образовании. Учиться я люблю. У меня два законченных МВА — во Всероссийской академии внешней торговли в России и в California State University в США. Разница в образовании огромная, но в российской практике и то и другое почти одинаково бесполезно.

Года три назад я придумал благотворительный проект: договорился с несколькими крупными компаниями, которые проводят бизнес-конференции. Они были готовы бесплатно отдавать лучшим ученикам столичных МВА билеты на второй-третий день различных конференций. В эти дни, когда основные участники уже выступили, в залах всегда есть свободные места. Но все университеты отказались. Они не хотели, чтобы студенты общались с представителями реального бизнеса, потому

Иллюстрация: Charlie Duck

что это бы противоречило тому, что рассказывают преподаватели.

В России на МВА чаще всего учат бывшие преподаватели марксизма-ленинизма, кто просто не имеет права учить тому, как управлять компаниями. На МВА должны преподавать люди, достигшие реальных успехов в бизнесе. Наши же преподаватели в лучшем случае говорят, что они консультировали, например, «Газпром». Начинаешь выяснять, кого именно. Оказывается, что консультации давались младшему помощнику старшего дворника. Но главная проблема даже не в учителях, а в том, что в России программа МВА, с моей точки зрения, вообще не имеет права на существование.

Суть МВА сводится к решению реальных бизнес-кейсов. Я недавно задумался, какой мой личный кейс из 1990-х пригодился бы

мне в 2000-е? Вспомнил, как в 1998 году вытаскивал застрявшие деньги своего завода из Инкомбанка. Картина была феерическая. В банк стояла целая очередь из бандитов. Ситуация просто была такая, что все приезжали туда уже только с братвой, и я в том числе. Деньги в итоге получить удалось, но можно ли тот опыт использовать сейчас? Сомневаюсь.

Создание правильных кейсов допустимо при наличии постоянных правил игры. Тогда это просто задача для математической статистики. Но у нас ситуация в бизнесе и в стране постоянно полностью трансформируется. Опыт прошлых пяти лет не нужен в следующую пятилетку. Причем все меняется не по законам рынка, а просто по воле высшего руководства.

По этой же причине и западное образование не подходит для российских условий: знание их логики ведения бизнеса у нас не работает. На западных МВА учат неким заповедям, по которым нужно делать бизнес. Если соблюдать их в России, то точно ничего не получится.





В России существует огромное количество запретов, которые не имеют никакого смысла. Это начинаешь понимать, когда сравниваешь жизнь у нас в стране и на Западе.

Каждый год в Гайд-парке проводится рождественская ярмарка. Здесь наливают глинтвейн, продают сувениры, строят огромное количество каруселей и качелей. Когда я первый раз очутился там, то меня удивило, что многие карусели, даже для самых маленьких детей, не огорожены. Я спросил: почему так? Мне объяснили, что родители сами следят за безопасностью детей, так что лишние заборы тут ни к чему. У нас бы ограды обязательно были. Еще пример: на Трафальгарской площади все спокойно залезают на статуи львов. Памятники же изначально сделаны для народа. Почему же на них тогда нельзя забраться?

Полиции там нет. Детей поменьше на львов не пускают родители, а дети постарше совершенно спокойно ползают по ним. Всех все устраивает. Если бы Трафальгарская площадь находилась в Москве, то львов бы огородили, а рядом поставили мента, который всех бы с этих памятников стаскивал.

В России серьезные требования к безопасности заправок: рядом с ними не должно быть домов и деревьев. Мне говорили, что каждая заправка платит в МЧС и службы техконтроля просто огромные суммы за всевозможные разрешения. А в Лондоне, например, заправка BP на Парк Лейн находится прямо на первом этаже жилого дома. Бензином не пахнет, жалоб нет.

Чиновники любят говорить: в России правосознание граждан находится на таком низком уровне, что все эти запреты необходимы. Но это не так. Мне кажется, что в мире количество людей, готовых вести себя как свиньи, примерно одинаково. Я видел, что в Баварии газеты кладут стопкой на улице, пишут, что одна газета стоит евро, а рядом ставят ящик для денег. Платит 90% населения. Я абсолютно уверен, что если бы в России провели подобный эксперимент, то результат был бы схожий. Просто россиянам не дают возможности побыть ответственными гражданами. Задача нынешних властей — все держать под контролем. Это

рождает только дополнительные запреты, регламенты, ужесточение законов, увеличение штрафов и, как следствие, коррупцию.

В России мы очень привыкли маршировать строем. У нас властям не приходят в голову никакие другие распоряжения, кроме введения очередного запрета. Но жизнь устроена так, что либо ты мотивируешь людей вести себя прилично и получаешь благодарный отклик, либо ты закручиваешь гайки и люди начинают игнорировать любые законы.

Мои слова кажутся странными и противоречивыми на фоне беспорядков в Англии. Но нужно понимать, что гибель четырех человек стала для англичан национальной катастрофой, а погромы — событием мирового масштаба. В России же человеческая жизнь ничего не стоит: люди гибнут каждый день, и это воспринимается как норма. В наших российских мозгах заранее инсталлирована готовность к любым запретам. Это нам привито ментально. Нужно впитывать свободу и выдавливать из себя социализм. Хотя бы по капле в день.

ЕВГЕНИЙ ЧИЧВАРКИН,
HOUSEHUSBAND

ЕСЛИ БЫ ТРАФАЛЬГАРСКАЯ ПЛОЩАДЬ НАХОДИЛАСЬ В МОСКВЕ, ЛЬВОВ БЫ ОГОРОДИЛИ, А РЯДОМ ПОСТАВИЛИ МЕНТА





МИХАИЛ УКОЛОВ МЕТИТ В МОЛОДЫЕ МИЛЛИАРДЕРЫ. ОСНОВАТЕЛЬ ИНТЕРНЕТ-ГИПЕРМАРКЕТА ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ «ЮТИНЕТ.РУ» ПЕРВЫМ В РУНЕТЕ ВЫВЕЛ СВОЙ МАГАЗИН НА IPO. СДЕЛАТЬ СОСТОЯНИЕ ОН ПЛАНИРУЕТ НА ПРОДАЖЕ НЕ ТОЛЬКО ТЕХНИКИ, НО И ТЕХНОЛОГИЙ.

СЕАНС ПУБЛИЧНОЙ ТЕЛЕПАТИИ

Михаил Уколов мог бы стать хакером. Студентом он с товарищами взломал программу на университетском компьютере и подменил вопросы в тесте преподавателя на свои. Подвела банальная неосторожность: Уколов забыл вытащить из компьютера дискету. Профессор оказался понимающим и предложил студенту использовать способности в мирных целях. Уколов так и поступил. Еще до окончания Московского государственного университета экономики, статистики и информатики он стал вести в альма-матер семинар по интернет-маркетингу, хотя на заре 2000-х мало кто задумывался об этой специальности.

Сегодня Михаилу Уколову 29 лет, и он производит впечатление человека, полностью довольного жизнью. Знакомые говорят, что у него есть расписанный до мелочей план на годы вперед, который касается как семьи, так и работы,

9-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ



*УКОЛОВ ЗАГОРЕЛСЯ
ИДЕЕЙ СОЗДАТЬ
ПОИСК, КОТОРЫЙ
ПОНИМАЛ БЫ ЗАПРОС
ВРОДЕ «КРУТАЯ
МОБИЛА С АНДРОИДОМ»*

ПОВЕРХ ГОЛОВЫ

Михаил Уколов только-только вывел «Ютинет.ру» на IPO в России, а уже стремится на Лондонскую биржу

A close-up portrait of a man with short brown hair and a light beard, looking slightly to the right. The text is overlaid on his face and neck area.

*КОГДА МИША
БЕГАЛ В ПОИСКАХ
ИНВЕСТИЦИЙ, ЕМУ
НЕ ТОРОПИЛИСЬ
ВЕРИТЬ. ТЕПЕРЬ
СИТУАЦИЯ ИНАЯ*

УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ ЦИФР

Михаил Уколов считает, что «математика — это наше все». На досуге он просматривает задачи из олимпиад по этой дисциплине

вплоть до создания собственного университета. По крайней мере, бизнес-план у управляющего партнера и совладельца интернет-гипермаркета «Ютинет.ру» точно существует. Это огромный лист ватмана, испещренный множеством чисел, который висит на стене в его кабинете. Впрочем, в «шпаргалку» Уколов не заглядывает: уверяет, что помнит все цифры наизусть. По плану выручка «Ютинет.ру» к 2015 году должна увеличиться по сравнению с 2010-м почти в 25 раз — до 24,2 млрд руб., а прибыль — в 57 раз, до 1,6 млрд руб.

Цифры кажутся нереальными, но в них верит не один Уколов. В июле «Ютинет.ру» первым из российских онлайн-магазинов провел IPO. За 10% акций он выручил на ММВБ 390 млн руб. В итоге мультипликатор, по которому оценили компанию при размещении, оказался почти в 1,5 раза выше, чем тот, по которому в июле торговался Amazon.com.

Даже в Рунете наберется несколько десятков магазинов, которые превосходят «Ютинет.ру» по объемам продаж. Среди них есть и его прямые конкуренты, специализирующиеся на технике и электронике, например Citilink.ru и Sotmarket.ru. Однако по плану Михаил Уколов должен создать на базе скромного онлайн-магазина принципиально новый телепатический поисковик, способный «читать» мысли человека.

ГОЛЫЙ ЭНТУЗИАЗМ

Первый проект Михаила Уколова оказался неудачным. На четвертом курсе Михаил разработал ИТ-систему управления интернет-рекламой, составил бизнес-план и попробовал найти под него 2 млн руб. Идея не заинтересовала инвесторов, и Уколов решил заработать необходимую

сумму самостоятельно. В 2004 году он и его приятели по студенческой скамье — Олег Рыбалов, Давид Галоян и Алексей Кромов (первые двое являются акционерами компании) — создали онлайн-магазин «Ютинет.ру».

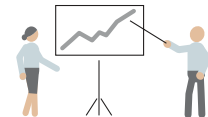
Стартап потребовал всего \$4 тыс. Деньги пошли на регистрацию фирмы, приобретение кассового аппарата и аренду квартиры, которая использовалась как жилье, офис и склад. Почти всю работу друзья делали самостоятельно: программировали и оптимизировали сайт, создавали рекламу и даже поначалу развозили заказы.

По сравнению с конкурентами у «Ютинет.ру» было два козыря. Во-первых, компания торговала только ноутбуками, зато предоставляла максимальный ассортимент (сейчас на сайте Utinet.ru представлено более 1,3 тыс. моделей, на Notik.ru — 988, а на Domnouta.ru — 914). Во-вторых, «Ютинет.ру» разработал ERP-систему, которая мониторила товарные остатки поставщиков на предмет наилучшей цены и наличия продуктов на складе. Заказы по Москве, таким образом, доставлялись в тот же день или на следующий. Погрешность в исполнении заказов не превышала 2%.

В первый год работы выручка «Ютинет.ру» составила \$500 тыс. В течение последующих трех лет она стабильно росла в два-три раза и по итогам 2008 года достигла \$7,8 млн (первые три квартала были очень успешными). Рынок российской электронной коммерции в целом демонстрировал среднегодовой прирост 40%.

Вчерашние студенты «почувствовали себя взрослыми». Например, «Ютинет.ру», как настоящая крупная компания, даже устроил несколько корпоративных выездов — в Египет, Таиланд и на Гоа. В компании, где работали около 70 сотрудников, появился совет директоров и стали

Проектирование офиса вместо расстановки мебели?



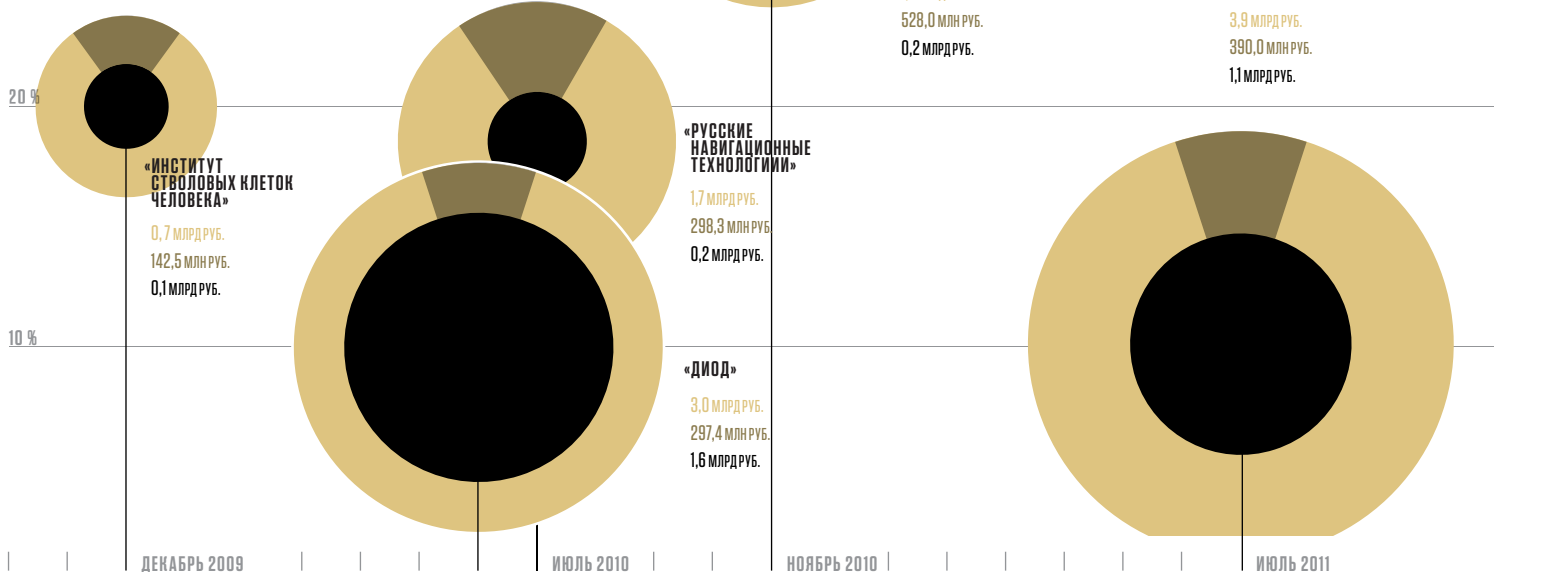
Больше сотрудников на той же площади в том же офисе
Больше результатов за то же время у тех же сотрудников

РОЖДЕНИЕ СВЕРХНОВОЙ

На фоне других эмитентов ММВБ в секторе «Рынок инноваций и инвестиций» «Ютинет.ру» выглядит крупной компанией.

Доля акций уставного капитала, размещенная на IPO

30 %



■ Капитализация компании на момент размещения ■ Объем размещения ■ Выручка компании за 2009 год; для «Платформа „Ютинет.ру“» дана выручка за 2010 год

Источники: «Рынок инноваций и инвестиций» ММВБ, финансовые отчеты компаний, расчеты «Секрета фирмы»

проводиться регулярные совещания. На очередном заседании летом 2008 года приняли рискованную стратегию.

За проданный товар «Ютинет» расплачивался с поставщиками с отсрочкой, до поры храня деньги у себя на счете. Эти средства вложили в создание сайтов с новыми товарными категориями под зонтичным брэндом «Юти» (например, цифровая техника «Юти-диджитал» или бытовая «Юти-дом»). Однако в кризис продажи резко упали и рассчитываться с поставщиками стало нечем: задолженность «Ютинет.ру» превысила \$1 млн. Пришлось закрыть новые сайты и вдвое сократить штат.

От краха Уколова спасли \$200 тыс. кредита Альфа-банка и родная ERP-система. «Ютинет.ру» продал ее за 9 млн руб. владельцу ГК «Связной» Максиму Ноготкову, который перезапускал интернет-магазин своей компании. Впоследствии, правда, «Связной» остановился на своей разработке. Еще столько же Уколов заработал на выстраивании системы для девелопера «Ведис-групп». Этих денег хватило, чтобы погасить основную часть долга перед поставщиками.

В 2009 году выручка «Ютинет.ру» увеличилась по сравнению с 2008-м на 38% — до \$10,5 млн. Но, наученный горьким опытом, Уколов зарекся развиваться на короткие кредиты. В его плане появился поиск инвестора.

ЭЛЕКТРОННАЯ РОМАШКА

В кабинете Михаила Уколова есть два портрета: его собственный и жены — в образе античных богов. Портреты ему подарили на свадьбу. Уколову не чужды олимпийские амбиции: «Мы хотим сделать самую мощную поисковую систему по товарам, причем не только в России, но и за ее пределами».

С начала 2011 года «Ютинет.ру» стал предлагать свою площадку как витрину для других онлайн-магазинов, чей ассортимент не пересекается с его продукцией. Первым партнером стал крупнейший онлайн-магазин бытовой техники Holodilnik.ru. В августе у «Ютинет.ру» было пять партнеров. В общей сложности на них приходится более 10% заказов, совершаемых на сайте Utinet.ru.

Уколов рассчитывает, что к концу года у компании будет около 15 партнеров (по два-три в пяти-шести товарных категориях). Он «собирает ромашку». «Ромашка» — это рынок электроники, а лепестки цветка символизируют разные его сегменты. В своей ключевой категории «ноутбуки» «Ютинет.ру», по собственным расчетам, уже имеет долю 10–15%. Цель компании — достичь подобных результатов в других сегментах. Партнеры платят «Ютинет.ру» комиссию

с каждой сделки, которая сопоставима с маржой от его собственных продаж.

Подобная бизнес-модель не нова. В Рунете работает более десятка агрегаторов вроде Wikimart.ru и Yagoodza.ru. Крупные интернет-магазины вроде Ozon.ru расширяют ассортимент с помощью сторонних партнеров. В обмен те получают доступ к трафику портала. Ежедневно сайт Utinet.ru посещают около 25 тыс. уникальных пользователей. На сайт Notik.ru, например, по данным Liveinternet, заходят 22 тыс. человек в сутки, на Citilink.ru — около 57 тыс.

Пока «Ютинет.ру» привлекает партнеров размером комиссии — менее 5% от стоимости заказа. У Wikimart по маржинальным товарным категориям она достигает 9%. Конкуренция на Utinet.ru между продавцами также меньше, чем на Wikimart, где представлены товары 1 тыс. магазинов. По словам директора коммерческого отдела Holodilnik.ru **Владимира Веселова**, через «Ютинет.ру» еженедельно продается более 50 единиц товара, через Wikimart.ru — намного меньше. Сам Уколов считает, что главное преимущество его площадки — в уникальном поисковике.

ТЕЩИН ЯЗЫК

Михаилу Уколову не давал покоя вопрос: какие характеристики являются ключевыми для пользователя при выборе товара на сайте? Ответ пришел в разговоре с тещей. В технических описаниях та не разбиралась, поэтому традиционные фильтры, используемые при поиске (размер диагонали монитора, частота процессора и прочие), ей были не нужны. По оценкам «Ютинет.ру», ими в принципе пользуются не более 20% людей. Уколов загорелся идеей создать поиск, который понимал бы «человеческий» язык, например запрос вроде «крутая мобила с андроидом».

Со своей идеей Уколов «ходил по рынку» почти полтора года. Лишь в начале 2010 года компания IQ One, которая занимается посевными инвестициями в сфере ИТ, согласилась вложить в «Ютинет.ру» \$5,5 млн в обмен на контрольный пакет акций компании. По словам **Дмитрия Зайцева**, управляющего активами IQ One, фонд заинтересовался именно перспективными технологиями. Кроме того, инвестора привлекла команда: «Мы всегда смотрим на то, насколько упорно компания „выковыривает“ деньги из рынка». Наконец, IQ One являлась совладельцем другого бизнеса Уколова — компании «Мегаплан», предлагающей SaaS-приложение для управления бизнесом.

К разработке телепатического поиска приступили весной 2010 года. Команда из 40 программистов, аналитиков и дизайнеров сопоставила тысячи товаров по сотням характеристик. Например, сейчас ноутбуки на «Ютинет.ру» можно сравнить по таким параметрам, как «чтобы не тормозил», «чтобы долго не заряжать» и еще десяткам других.



ДОСТАВКА БЕЗ ГРАНИЦ



Общение на тещином уровне уже принесло свои плоды. В 2010 году конверсия посетителей в покупателей у «Ютинет.ру» составляла 1%, а после запуска бета-версии поиска, во II квартале 2011-го, выросла почти до 2%. Средний показатель у российских интернет-магазинов электроники и бытовой техники колеблется в пределах 0,5–1,5%.

Михаил Уколов намерен использовать технологию шире. «Ютинет.ру» начнет продавать лицензии на установку системы телепатического поиска другим интернет-магазинам, которые либо не торгуют техникой, либо работают за пределами России. По словам Уколова, аналогичными технологиями в мире занимается от силы еще несколько компаний, крупнейшей из них является IBM.

На Западе есть, например, система «разговорного» поиска SalesRiver.net, которую интернет-магазины устанавливают на свои сайты. В Рунете несколько лет назад «Яндекс.Маркет» запустил сервис вопросов-ответов «Яндекс.Гуру» для помощи при выборе товара. «Продукт „Ютинет.ру“ совсем не идеален и интерфейс перегружен, но задумка в целом правильная, — считает руководитель сервиса „Яндекс.Маркет“ Алексей Авдей. — Много из того, что сделано на платформе „Ютинет.ру“ (ввод запроса на разговорном языке, указание, для каких целей необходим товар), является ноу-хау компании как минимум в Рунете».

В марте Михаил Уколов показал технологию на выставке CeBIT-2011 в Ганновере. По его словам, даже в «неидеальном» виде она вызвала интерес у ИТ-сообщества.

АКТ ПУБЛИЧНОСТИ

«В бизнесе часто случаются парадоксы. Когда Миша бегал по рынку в поисках инвестиций, его все слушали, но не топились верить. Теперь ситуация кардинально иная. Инвесторы один за другим жаждут приобщиться к бизнесу „Ютинета“, — говорит представитель крупного российского инвестиционного фонда.

Летом 2010 года Михаил Уколов по душам разговорился с человеком из Российской венчурной компании. Тот рассказал, что сейчас на ММВБ активно развивается сегмент «Рынок инноваций и инвестиций», и поинтересовался, почему бы «Ютинет.ру» не провести IPO. Уколов предполагал, что по итогам года выручка компании достигнет 1 млрд руб., но эта цифра в его сознании никак не сочеталась с выходом на биржу. С другой стороны, в инновационном секторе ММВБ миллиардной выручкой не может похвастаться ни одна ИТ-компания (см. инфографику на стр. 22). Первым публичным российским интернет-магазином должен был стать Ozon.ru. Об IPO его руководители говорили еще пять лет назад. Однако сначала Ozon.ru надо стать прибыльным. Первым стал «Ютинет.ру». Его оборот в 10 раз меньше, зато в 2010 году он получил прибыль 28 млн руб.

Публичное размещение ОАО «Платформа „Ютинет.ру“» нельзя назвать безупречным. Спрос на акции по верхней границе ценового диапазона (195 руб. за штуку) превысил предложение почти в 3,3 раза. В первый день торгов котировки взмыли до 240 руб. за акцию, но затем упали почти на 30%. 23 августа бумаги стоили 170,9 руб. за штуку. Негативный тренд связывают не только с общим снижением индексов на российском фондовом рынке.

Компания выставила на продажу лишь 10% акций. По официальной информации организатора размещения «Финам», 75% выпуска купили иностранные фонды. По словам источника **СФ**, знакомого с условиями IPO, значительную часть акций приобрели сами владельцы «Ютинет.ру». Как бы то ни было, многие небольшие инвесторы не смогли купить акции во время IPO и делали это позднее на волне ажиотажа. «Сейчас физические лица закрывают свои позиции по данной бумаге, что и выражается в падении котировок», — объясняет **Илья Раченков**, аналитик аналитического агентства «Инвесткафе». Аналитик ИК «Грандис капитал» **Ксения Аношина** не исключает, что акции «Ютинет.ру» продает и кто-то из институциональных инвесторов. Тем не менее свои деньги «Ютинет.ру» уже получил. 60% привлеченных на бирже средств Уколов пустит на популяризацию брэнда «Ютинет.ру», чем ранее почти не занимался. В 2011 году расходы на рекламу и маркетинг составят не меньше \$6 млн. Подобного бюджета до сих пор не было ни у одного российского интернет-магазина.

Примерно 10% денег от IPO пойдут на региональное развитие: в городах, где банковские карточки и интернет-банкинг редкость, будут открываться небольшие пункты приема наличных платежей. Наконец, оставшуюся треть Уколов инвестирует в совершенствование технологий, главным образом, телепатического поиска.

В 2010-м на разработку сервиса компания потратила около \$1 млн. В этом году объем инвестиций увеличится вдвое. К концу года для «естественного» поиска станут доступны все 100 тыс. товаров, представленных в интернет-гипермаркете. Дальше вложения будут только расти.

Несколько лет назад, когда «Ютинет.ру» только начал приносить стабильный доход, Уколов отправился на Гоа. В один из вечеров, сидя на берегу моря, он развлекался тем, что жег индийские рупии. Сейчас он повзрослел и относится к деньгам иначе. Через два — два с половиной года Уколов хочет провести размещение в Лондоне или Нью-Йорке и надеется, что инвесторы оценят его компанию уже в несколько миллиардов долларов. Написать эти цифры на ватмане предприниматель, правда, не рискнул.



SAMSUNG

ПРИШЛО ВРЕМЯ БОЛЕЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫХ ПЛАНШЕТОВ.

ВРЕМЯ GALAXY Tab



Представляем новый Samsung GALAXY Tab 10.1

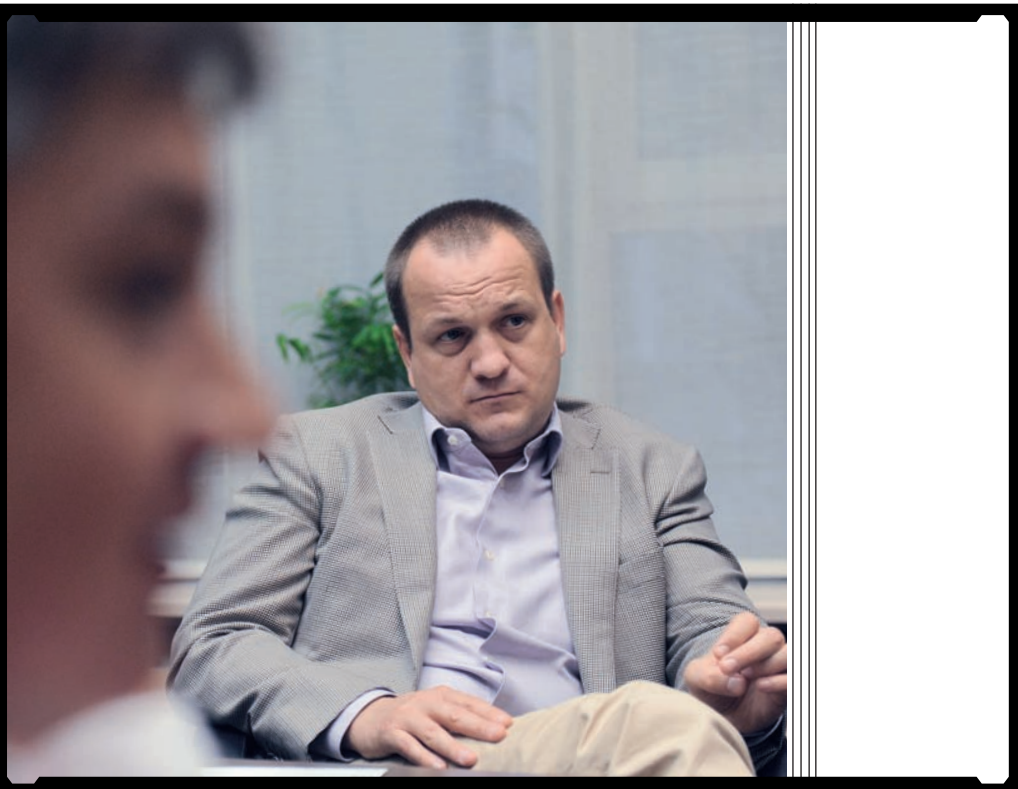
Новый Samsung Galaxy Tab 10.1 – это улучшенный экран высокой четкости с диагональю 10.1 дюйма и разрешением 1280×800. Расширенные возможности для игр, видео и веб-серфинга с поддержкой технологии Adobe Flash. Более быстрое переключение между задачами благодаря платформе Android™ 3.1 и фирменному графическому интерфейсу Samsung TouchWiz. Удивительно тонкий и легкий. Мобильнее во всех отношениях.



ANDROID
technology

Android является товарным знаком корпорации Google. * galaxy – галактика; tab – планшет.
Единая служба поддержки: 8-800-555-55-55 (звонок по России бесплатный). www.samsung.com.
Товар сертифицирован. Реклама.

«МЫ НЕ ПЫТАЕМСЯ СОЗДАТЬ БОМБУ, КОТОРАЯ ВЗОРВЕТСЯ»



КОНЕЦ ДИСКАУНТЕРА

Илья Якубсон позиционировал «Дикси» как магазины с низкими ценами. Теперь этот имидж его тяготит

**ПРЕЗИДЕНТ
ГК «ДИКСИ»
ИЛЬЯ ЯКУБСОН
РАСКАЗАЛ
ДИРЕКТОРУ
FIX PRICE
ДМИТРИЮ
КИРСАНОВУ,
КАК УВЕЛ СЕТЬ
«ВИКТОРИЯ»
ИЗ-ПОД НОСА
У КОНКУРЕНТОВ
И ЗАЧЕМ ОН
СОТРУДНИЧАЕТ
С «ХРЮШАМИ».**

На 23 февраля сотрудницы «Дикси» подготовили мужчинам подарок — карту боевых действий, где стрелочками обозначены основные направления развития компании. **Илья Якубсон** держит стратегический документ у себя на столе. Судя по карте, к 2015 году «Дикси» должна покорить Европу и Австралию, к 2016-му — Северную Америку, а в 2017-м завоеует весь мир. «А что? — улыбается Илья Якубсон. — Я верю в любые чудеса».

Пока «Дикси» далеко не только до мирового господства, но и до ближайших конкурентов. В первом полугодии 2011-го по сравнению с аналогичным периодом прошлого года выручка группы увеличилась на 21,8%. Количество магазинов перевалило за 700 (дискаунтеры «Дикси» и гипермаркеты «Мегамарт»). Однако ключевые конкуренты растут быстрее: «Магнит» — на 51%, X5 Retail Group (сети «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель») — на 41%. Зато в 2011 году «Дикси» провела самую масштабную сделку в российском ритейле, купив калининградскую ГК «Виктория», в которую входит 20 одноименных супермаркетов

и 235 дискаунтеров «Квартал». С учетом этого актива «Дикси» уже попадает в топ-5 российских продуктовых ритейлеров. Компания заплатила 25,6 млрд руб. деньгами и собственными акциями — сейчас бывшим владельцам «Виктории» принадлежит 13,1% объединенного бизнеса.

Параллельно «Дикси» начала активно открывать новые магазины, провела ребрендинг и запустила массивную рекламную кампанию. В 2012 году группа рассчитывает получить \$5 млрд выручки (в 2010-м совокупный оборот «Дикси» и «Виктории» составлял около \$3 млрд).

Дмитрий Кирсанов тоже выходец из продуктового ритейла. Начинать как заведующий магазином и дорос до директора по продажам сети «Копейка». Сейчас он возглавляет сеть Fix Price, где все товары продаются по 36 руб.

Пока Дмитрий Кирсанов прививает в России необычный формат, Илья Якубсон пытается кардинально изменить хорошо знакомый.

«РАБОТАЕШЬ ВСЮ ЖИЗНЬ, И ВДРУГ НА ТЕБЯ ПАДАЮТ \$700 МЛН»

ДМИТРИЙ КИРСАНОВ: В начале года вы купили сеть «Виктория». Как шли переговоры? Не секрет, что на эту сеть были и другие претенденты.

ИЛЬЯ ЯКУБСОН: Было интересно. В 10 утра мы сидели с контролирующими акционерами «Дикси» и обсуждали сделку. В 10.15 звонит **Лев Хасис** (в тот момент гендиректор X5 Retail Group. — **СФ**) и говорит, что X5 купил «Копейку» (у ФК «Уралсиб». — **СФ**). Сметается: «Давайте заодно и вас выкупим». Я ему ответил, что предложение неактуально. И в этот же день мы ударили по рукам с акционерами «Виктории». Ранее X5 сделал им предложение — процентов на 10 дороже, но мы дали более комфортные условия. Вот представь, работаешь ты всю жизнь, живешь на относительно скромные деньги, и вдруг

ДО С Ъ Е



Илья Якубсон

Родился
в 1972 году
Учился

на истфаке Орловского государственного педагогического университета (кандидат социологических наук); MBA бизнес-школы Kingston University, Великобритания

Работал

гендиректором ГК «Паллада» в Орле (60 продуктовых магазинов); вице-президентом дистрибутора «Мегаполис»; в 2009 году возглавил ГК «Дикси»

Спорт

Футбол и бокс

Книга

Jeffrey Archer, «The Fourth Estate»; «люблю англоязычных авторов»

Продуктовая корзина

30 тыс. руб. в месяц на семью, без затрат на питание вне дома, которое превалирует



Дмитрий Кирсанов

Родился
в 1973 году
Учился

в Международной академии бизнеса, специальность «Менеджмент организации»; MBA The Open University, Великобритания

Работал

в сети «Копейка»; с 2007 года — в Fix Price

Спорт

Футбол и волейбол

Книга

Александр Дюма «Три мушкетера»

Продуктовая корзина

Магазины посещает часто: «Тратим много, семья

на тебя падают \$700 млн. Что с ними делать? Что будет с компанией, на которую ты потратил годы труда? Мы предложили акционерам «Виктории» долю в растущем бизнесе. Возможность сохранить и развивать флагманский бренд — супермаркеты «Виктория».

ДК: Почему сделка прошла именно сейчас? Раньше кризис мешал?

ИЯ: Нет. Тема простая. Три года назад у нас появился новый акционер ГК «Мегаполис», которая входит в группу «Меркурий» (крупный дистрибутор сигарет выкупил контрольный пакет «Дикси» у ее основателя **Олега Леонова** в 2007 году. — **СФ**). «Мегаполис» вошел в розничный бизнес как стратег. Год мы заново создавали управляющую компанию и внедрение единой ИТ-платформы, чтобы все подразделения видели одни и те же цифры. Еще год учились эти цифры понимать и на их основании принимать решения. Это был сложный период. Только к середине 2010-го сложилась система, готовая к быстрому росту. В этом году мы планируем ребрендить Санкт-Петербургские магазины «Квартал» в «Дикси» и открыть более 150 новых. В следующем году темпы органического роста будут еще выше.

ДК: То есть от «Виктории» останутся только супермаркеты «Виктория»?

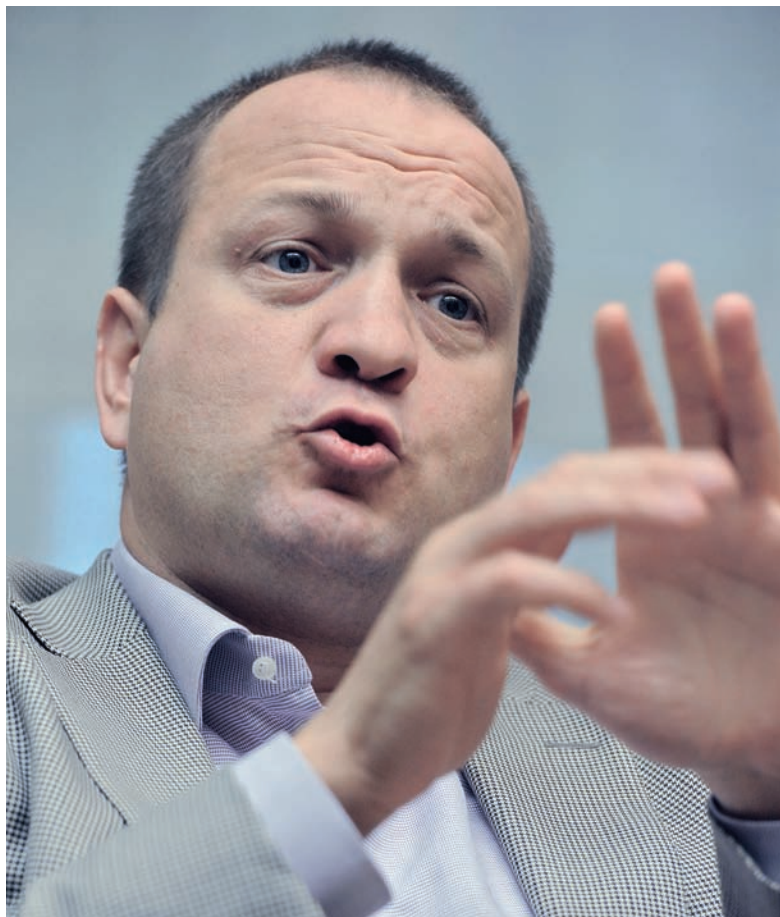
ИЯ: В сегменте «магазинов у дома» мы станем развивать единый бренд — «Дикси» по всей территории деятельности объединенной компании, за исключением Калининграда и области. Там исторически магазины «Квартал» являются лидерами рынка и имеют высокий уровень лояльности местных покупателей. Супермаркеты «Виктория» планируем развивать как отдельный дивизион с достаточно высоким уровнем автономии.

ДК: По моим наблюдениям, при слияниях одна из основных проблем — это переход на одну ИТ-систему. Какая стоит у вас, а какая — у «Виктории»?

ИЯ: Наша система управления товарными запасами называется Aldata Gold, у «Виктории» стоит SAP. Пока саповские ребята из «Виктории» изучают нашу технологию, мы — их. Когда айтишники из разных компаний долго варятся в одной кастрюле, может получиться что-нибудь интересное. В процессе интеграции с «Викторией» мы собираемся поймать позитив, где только возможно.

ДК: Было бы странно, если бы негатив ловили. А что с сотрудниками «Виктории»? Будут сокращения?

ИЯ: Нет. Вот, например, люди формируют ассортимент для сетей «Виктория» и «Квартал». После перехода «Квартала» в управление «Дикси» они продолжают заниматься тем же самым только для одной «Виктории». Но «Виктория» последние несколько лет не открывала новые супермаркеты, а мы только в этом году откроем четыре и еще восемьдесят в следующем.



ДК: Мне очень интересно, как вы проводите оценку месторасположения для будущего магазина?

ИЯ: О-о, тема очень интересная. В «Дикси» до 2008 года все решения по операционным вопросам принимались в регионах. Придет местный директор в район, где предполагается открыть точку, и говорит: «Магазин будет торговать на 500 тыс. руб. в день». И до того глаз у человека наметан, что магазин так и продает. Чумовая интуиция и опыт были у ребят. Тут пришли мы, начался процесс централизации управления, и все решения нужно одобрять в инвесткомитете. При этом мы стали активно развиваться в новых для компании регионах. Например, члены комитета, и я в том числе, не были никогда в городе, где магазин собираемся открыть, не знали местного рынка, конкурентного окружения. И мы там делали ошибки — случалось, открывали и потом закрывали магазины. Лишь к 2009 году появилась более или менее четкая и универсальная методика, учитывающая массу факторов: потоки людей, их платежеспособность, конкурентное окружение и т. д. Магической формулы мы не изобрели, но большой массив данных позволяет ошибаться значительно реже.

ДК: Сейчас у вас есть «магазины у дома», супермаркеты и гипермаркеты, разбросанные по всей стране. Управление ими полностью централизовано?



ИЯ: Около 85% продаж компании приходится на «магазины у дома», и темпы роста этого бизнеса будут только увеличиваться. Но, скажем, в Екатеринбурге у нас есть сеть гипермаркетов «Мегамарт». Их развивает отдельная команда, которая имеет один из самых высоких уровней EBITDA в отрасли — более 11% (по сравнению с 8% у «Карусели».— СФ). Они начнут с конца этого года активно открывать магазины и в других регионах. Мы считаем, что залогом их хороших результатов является высокий уровень самостоятельности.

ДК: Какие решения принимаются на местах?

ИЯ: Например, все федеральные контракты с поставщиками мы заключаем в Москве. Но какие конкретно товары включить в ассортимент, решают в Екатеринбурге. На Урале только 40% полок занимают федеральные брэнды, остальное — местные поставщики.

ДК: До сих пор с ужасом вспоминаю, как в «Копейке» приходилось общаться с региональными директорами магазинов, которые говорили: «Я не буду продавать этот товар, потому что он не нужен нашим покупателям». Мы за жесткую централизацию, особенно в части маркетинга и логистики, только так можно добиться максимального выполнения стандартов сети.

«МЫ БЫЛИ МЕСТЕЧКОВЫЕ, И РЕКЛАМА БЫЛА СООТВЕТСТВУЮЩАЯ»

ДК: Со слиянием разобрались. Как вы будете развивать свой ключевой формат — магазины «Дикси»?

ИЯ: Предыдущие три года мы делали все, что касается бэк-офиса: строили распределительные центры, цепочки поставок, ИТ, кучу вещей, которые потребители не видят. Теперь занялись интерфейсом. В августе прошлого года у нас появился директор по маркетингу

с западным опытом Дэнни Перекальски (бывший директор подразделения ACNielsen по работе с розничными сетями в Северо-Восточной и Юго-Восточной Европе.— **СФ**). Мы с ним переделали весь фирменный стиль магазинов и систему коммуникаций с покупателем: вывески, листовки, буклеты, указатели внутри. Мы пережили, что наш магазин не смотрелся как яркое пятно. Теперь он стал заметным (в логотипе «Дикси» и оформлении магазинов основной цвет — оранжевый.— **СФ**).

Второе — мы меняем качество обслуживания. Будучи дискаунтером, мы безостановочно сокращали персонал. Сейчас идет обратный процесс. Мы ввели штатные единицы дворников и уборщиц. Раньше эти функции часто совмещались или убирались сами продавцы. Товара часто не было на полках из-за того, что его не успевали расставлять. Сейчас мы увеличили число людей в торговом зале. Это все, знаешь, нелегкие решения. Они дают результат не сразу, а со сдвигом два-четыре квартала. Когда ты работаешь в публичной компании и должен показывать рынку и акционерам результаты своей деятельности каждые три месяца, на это сложно решиться. Рестайлинг одного магазина стоит 1 млн руб., мы планируем завершить программу ребрендинга уже до конца 2012 года.

САМОЕ ОБИДНОЕ — ЭТО БЕГ НА МЕСТЕ. ИНВЕСТИРУЕШЬ В РАЗВИТИЕ, ТЕМ ЖЕ САМЫМ ЗАНИМАЮТСЯ КОНКУРЕНТЫ. В ИТОГЕ СКАЧКА ПРОДАЖ МОЖЕТ И НЕ БЫТЬ

Сейчас мы увеличили число людей в торговом зале. Это все, знаешь, нелегкие решения. Они дают результат не сразу, а со сдвигом два-четыре квартала. Когда ты работаешь в публичной компании и должен показывать рынку и акционерам результаты своей деятельности каждые три месяца, на это сложно решиться. Рестайлинг одного магазина стоит 1 млн руб., мы планируем завершить программу ребрендинга уже до конца 2012 года.

ДК: И как меняются продажи?

ИЯ: Сейчас рано говорить — ребрендинг стартовал в июне. Самое обидное — это бег на месте. Ты все больше и больше инвестируешь в развитие, тем же самым занимаются конкуренты. В итоге скачка продаж может и не быть. Но если этим не заниматься, то отстанешь от других сетей.

ДК: В начале 2000-х исследования покупателей в «Копейке» давали такие результаты: на первом месте для клиентов всегда была близость к дому, на втором — цена. На выкладку, ремонт и вежливость персонала обращали внимание лишь 1–2% опрошенных.

ИЯ: Сейчас совсем другие времена. Давайте говорить честно, продуктовый ритейл — самый конкурентный

из всех массовых бизнесов в стране. Все наши основные соперники — «Копейка», «Пятерочка», «Магнит» — появились в кризис 1998 года. Противопоставить рынкам мы тогда могли только цену и местоположение. Но в России все магазины имеют хорошее местоположение, потому что страна так строилась: на пять домов один магазин. Низкая цена — это экономия на персонале, качестве отделки, дешевое оборудование. В итоге сейчас все дискаунтеры выросли в достаточно большие бизнес-системы и пришли к тому, что надо меняться. Поэтому с 2011 года у нас новая маркетинговая стратегия. Мы говорим, что «Дикси» больше не дискаунтер, но «магазин у дома». А это уже нечто иное.

ДК: Как это сказывается на ассортименте?

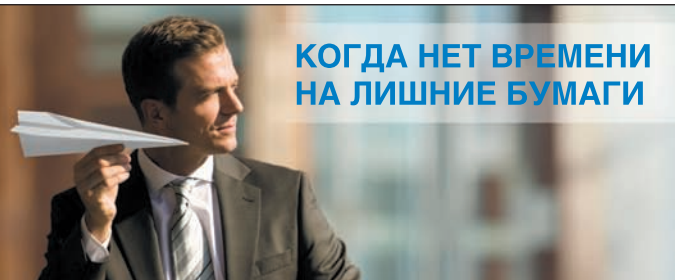
ИЯ: Магазин у дома — это магазин, который позволяет потребителю закрыть максимальное количество ежедневных потребностей. Если в семье есть маленький ребенок, ему нужен подгузник. Значит, у нас должен быть подгузник, хотя мы вроде бы продуктовый ритейлер. Скорее всего, это будет подгузник всего одного брэнда, но при этом весь размерный ряд. (В «Дикси» насчитывается 3,5 тыс. товарных позиций, в «Виктории» — 10 тыс.— **СФ**).

ДК: В «Пятерочке» и «Копейке» тоже есть подгузники. Каковы принципиальные отличия?

ИЯ: Принципиальных отличий быть не может. Ритейл — это «тысяча и одна ночь» нюансов. На Западе есть такое выражение — shopping experience («опыт совершения покупки».— **СФ**). Мы раньше об этом вообще не думали. Главное было, чтоб цена ниже. А сейчас для нас важно, как люди купили товар, с каким настроением.

ДК: Можно про нюансы подробнее?

ИЯ: Например, в Москве и области до 90% нашего товарооборота идет через распределительный центр. В целом по стране 84–85%. То есть каждая партия товара проверяется на качество в лаборатории. Особенно это касается овощей и фруктов, которые являются для нас стратегической категорией. В стране последние годы идет овощефруктовая революция. Если два-три года назад доля этих продуктов в продажах «Дикси» была 5–6%, то сейчас уже больше 12%. Покупатель может съездить в гипермаркет раз в неделю за базовыми продуктами, но фрукты-то он покупает чаще. Поэтому до 80% фруктов и овощей мы импортируем сами. Это безумно сложный и дорогой процесс, но полезный с точки зрения борьбы за качество.



**КОГДА НЕТ ВРЕМЕНИ
НА ЛИШНИЕ БУМАГИ**

**ПРОСТЫЕ КРЕДИТЫ
ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА**

- МИНИМАЛЬНЫЙ КОМПЛЕКТ ДОКУМЕНТОВ
- БЫСТРОЕ ОФОРМЛЕНИЕ КРЕДИТА
- ВЫГОДНЫЕ СТАВКИ И УДОБНЫЕ СРОКИ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, УЛ. ЗВЕНИГОРОДСКАЯ, 3,
ТЕЛ.: (812) 320 62 84

8 800 100 70 40
WWW.NOMOS.RU



ДК: Я с импортом тесно связан. Многие компании сейчас обращаются к нам за помощью, многие сами начинают импортировать. «Магнит», например, сам возит овощи и фрукты. Эта тенденция, к которой все стремятся.

ИЯ: Согласен. Самый важный нюанс — мы пытаемся создать домашнюю атмосферу. Например, планируем внедрять персональные программы лояльности покупателей. Идея в том, чтобы отслеживать покупки и давать персональные скидки. Молодой маме скидка, скажем, на пиво не нужна — она получит скидку на памперсы или что-то более значи-

мое именно для нее. Все в таком ключе.

Сейчас идет волна проверок магазинов — «Хрюши против» (активисты движения «Наши» наряжаются в костюмы свиной и инспектируют розницу, снимая происходящее на камеру. — СФ). Они находят просроченные товары, ритейлеры их не пускают на порог, начинаются битвы. Мы заняли четкую позицию: общественным

**ИДЕЯ В ТОМ,
ЧТОБЫ ДАВАТЬ
ПЕРСОНАЛЬНЫЕ
СКИДКИ.
МОЛОДОЙ
МАМЕ СКИДКА
НА ПИВО
НЕ НУЖНА —
ОНА ПОЛУЧИТ
СКИДКУ
НА ПАМПЕРСЫ**

организациям не мешаем, а, наоборот, приветствуем их работу. Я думаю, мы единственные в отрасли, кто официально разрешил во всех магазинах фотовидеосъемку. Понятно, что если 10 раз по ТВ покажут «Дикси» в нелестном свете, это досадно, зато 11-го раза не будет.

ДК: Почему для ТВ-рекламы вы выбрали такого персонажа? (Лицом «Дикси» стала сварливая теща Клара Захаровна из юмористического сериала «33 квадратных метра» в исполнении актера Павла Кабанова. — СФ)

ИЯ: Как мы раньше подходили к рекламе? Мы нанимали какое-нибудь агентство в регионах, которое снимало нам дешевые ролики. Сколько мы платили, такой продукт и получали. Мы были местечковые, и реклама была соответствующая. Но мы сказали себе: хотим стать компанией с оборотом \$5 млрд. Значит, и магазины у нас должны быть другого уровня, и реклама. Мы привлекли агентства Saatchi & Saatchi для создания ТВ-рекламы и CampbellRigg для дизайна магазинов. Вы же с Campbell тоже работали?

ДК: Да, это одно из лучших европейских агентств. Они нам разработали дизайн Fix Price.

ИЯ: Так вот. Когда мы на совете директоров первый раз увидели рекламу с Павлом Кабановым, то у нас было отторжение. Но фокус-группы показали, что он подходит. И сейчас, не поверишь, мы сами фанаты этих роликов.

ДК: Не страшно было во время летнего падения продаж рекламную кампанию запускать?

ИЯ: Когда-то надо начинать. Месяцем раньше, месяцем позже. Ты пойми: мы не пытаемся создать бомбу, которая взорвется и мы все бюджеты отобьем. Нет. Это длительный процесс по репозиционированию брэнда — на два-три года минимум.

«ВЫ ДАЕТЕ ЛЮДЯМ ОЩУЩЕНИЕ, ЧТО ОНИ СОВЕРШАЮТ БЕЗУМНО ВЫГОДНУЮ ПОКУПКУ»

ИЯ: А как у вас дела? Сколько магазинов открыли?

ДК: 232.

ИЯ: Достаточно нескромная цифра.

ДК: В этом году открываем еще 150, в следующем — 200. Скоро вас догоним.

ИЯ: Мечтать не вредно. Хотя, думаю, у вас большое будущее. У меня ребенок в Англии учится. Ему раз в неделю дают в школе 2 фунта. Он их всегда тратит в Pound Land (британский аналог Fix Price. — СФ) на чипсы или газировку. Хотя в соседнем Tesco на самом деле можно найти чипсы дешевле. Вы даете людям ощущение, что они совершают безумно выгодную покупку.

ДК: Не совсем так. Мы дополняем любой магазин. Мы даем уникальный nonfood-ассортимент, который нигде больше купить по такой цене. И продукты питания чуть-чуть: соки, пиво, консервы и бакалея. Мы это называем «палаточный ассортимент». Чтобы люди чаще посещали наши магазины, расширяем категорию товаров ежедневного использования.

ИЯ: Вы можете садиться рядом с любимым магазином «Дикси» и ловить его трафик. Мы же не конкуренты.

ДК: Я тоже так думал четыре года назад. Но трафик у небольших магазинов все равно низкий. А вот рядом с гипермаркетами нам работать проще. Вроде по ассортименту они нас побеждают, но рядом с ними меняется покупательское поведение. В торговые центры люди приходят с настроением покупать.

ИЯ: Был я в вашем магазине на Старом Арбате со всей семьей. Купили фломастеры, шарики надувные...

ДК: И что, фломастеры не писали, шарики не надувались?

ИЯ: Все было хорошо. Я просто комплимент хотел сделать.

ДК: Все наши знакомые ходят в этот магазин и потом делятся ощущениями, но, к сожалению, он не совсем форматный. Там помещение на 25% меньше положенного. А хочется показать лучшее, как мы задумали.

ИЯ: Да не комплексуй. У нас много чего не получается, но мы же делаем все от нас зависящее.



Новый сегмент инвестирования



Наш век неустанного движения вперед диктует свои правила игры, и инвестирование не является исключением. Сегодня существует огромное множество способов приумножить свой капитал. Но как не запутаться в этом инвестиционном многообразии и выбрать оптимальное решение?

Обладатели свободного капитала нередко сталкиваются с проблемой выбора. Как выгодно вложить деньги и как минимизировать риски? Как выбрать свою «тихую гавань», которая защищала бы от натиска бушующих волн мировых событий?

Многое, если не все, зависит от правильно поставленной задачи. Хорошее начало — это половина успеха и впоследствии панацея от головной боли для инвестора. Безусловно, цель — главная путеводная звезда инвестора к успеху, и здесь это не что иное, как получение прибыли на вложенный капитал.

Цель оправдывает средства?

Теперь, когда траектория движения определена, самое время подумать о способах инвестирования.

Самый известный и простой способ, который имеет многолетнюю историю, — это вложение в банк под проценты (банковские депозиты). Денежные средства или ценные бумаги помещаются на хранение в банк под определенный процент, который сейчас по рублевым вкладам составляет в лучшем случае 8–10% годовых. Это надежно. Но не покрывает даже инфляцию.

Для приверженцев коллективного инвестирования существуют ПИФы (Паевые Инвестиционные Фонды), чей пик популярности пришелся на 2005–2008 годы. Это общий фонд, который собирается инвесторами вскладчину и передается в руки управляющей компании для инвестирования средств тем или иным способом.

В кризисном 2008 году, когда многие ПИФы дали отрицательную доходность, а то и «съели» вложения своих инвесторов,

доверие к ним резко упало, что объясняется недостаточной гибкостью этого финансового инструмента: зарабатывать здесь можно только на росте рынка, когда растут акции различных компаний, из которых и состоит этот самый портфель.

Более жизнеспособным и одновременно многогранным инструментом являются прямые инвестиции в фондовый рынок. Но совладать с ними под силу не каждому инвестору. Именно поэтому на фондовом рынке широко распространено доверительное управление, когда инвестор подписывает договор и отдает свои средства в управление трейдерам.

Минусы данного способа — в порой слишком большой минимальной сумме, требуемой для вложения в солидный фонд (от 1 миллиона рублей и больше), и относительной ограниченности. Данный способ не дает возможности мгновенно вывести средства: часто срок ограничен договором.

Консерваторы и традиционалисты прельстятся инвестициями в недвижимость и в землю, надежными и проверенными временем способами инвестирования. Кто-то покупает недвижимость и землю с целью перепродажи, кто-то для дальнейшей сдачи в аренду. Но у этого способа есть свои недостатки, а именно: крайне низкая ликвидность.

Акулы инвестиций выбирают «Инвестиционные счета»

Для более искушенных инвесторов существует такой финансовый инструмент, как «Инвестиционные счета на валютном рынке», который выгодно отличается высокой доходностью, возможностью диверсификации, контроля уровня рисков и быстрым вводом — выводом средств.

«Инвестиционные счета» предлагаются одной из старейших и самых надежных компаний России, предоставляющих услуги интернет-трейдинга, компанией «Акмос Трейд». Этот способ предполагает получение прибыли от высокодоходных краткосрочных инвестиций на международном валютном рынке, не участвуя в нем лично.

«Инвестиционные счета на валютном рынке» подразумевают высокие, но контролируемые риски, и в то же время сулят колоссальные прибыли, которые можно получить как на повышении, так и на понижении рынка.

Компания «Акмос Трейд» берет на себя все организационные риски и гарантирует достоверность как предоставляемой информации об Управляющих, так и достоверность взаиморасчетов. Более того, «Акмос Трейд» страхует каждый счет на 100 000 долларов, что весьма актуально во время посткризисного периода. Инвестору необходимо лишь выбрать подходящего Управляющего из числа успешных трейдеров — клиентов компании, принять оферту и нажать нужную кнопку в своем личном кабинете. Легким движением руки инвестор запускает «золотонесущий» механизм, и, самое главное, все происходит дистанционно. В наше время хронического цейтнота этот нюанс является существенным достоинством.

«Акмос Трейд» ответственно подходит и к оценке результативности Управляющих, создав многофакторный взвешенный рейтинг трейдеров, который позволяет учесть предпочтения Инвесторов по уровню доходности и рискованности с учетом предполагаемого срока инвестирования. Такой рейтинг позволяет инвесторам более объективно оценить эффективность инвестирования в выбранного Управляющего.

Следует также учесть, что трейдеры осуществляют операции на собственном торговом депозите, и, следовательно, рискуют своими собственными средствами, что автоматически исключает из этого круга лиц, желающих пожить за чужой счет. В процессе участвуют лишь преуспевающие Управляющие, которые уже имеют большой опыт и средства, достаточные для открытия торгового счета.

Данный способ также не исключает возможности широкой диверсификации инвестиций по разным Управляющим и стратегиям ведения торговли. Разделение инвестируемого капитала на 3–4 части позволяет минимизировать риски.

На сегодня «Инвестиционные счета на валютном рынке» — это, пожалуй, оптимальный способ для быстрого увеличения капитала. Ни банковские депозиты, ни ПИФы не обеспечивают такого эффекта. Не говоря уже о вложениях в землю или недвижимость с низким уровнем ликвидности и доступности средств.

«Инвестиционные счета» — это более высокий уровень мышления, обеспечивающий максимальную эффективность управления средствами инвестора при минимальных потерях.

Взвесьте все плюсы и минусы и сделайте правильный выбор.



Телефон: (495) 232-33-65, 8-800-200-33-65

invest.akmos.ru

НА ХВОСТЕ У АБОНЕНТА

ЕЖЕМЕСЯЧНАЯ АУДИТОРИЯ ТЕРМИНАЛЬНЫХ СЕТЕЙ СОПОСТАВИМА С АУДИТОРИЕЙ «ЯНДЕКСА». ПОЧЕМУ БЫ НЕ ЗАРАБОТАТЬ НА ЭТОМ? КОНТРОЛИРУЮЩАЯ 43% РЫНКА МОМЕНТАЛЬНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ ГРУППА QIWI ПРИДУМАЛА НОВЫЙ ГИБРИДНЫЙ СЕРВИС, КОТОРЫЙ ОБЕЩАЕТ ВЗОРВАТЬ РЫНОК МОБИЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ. ЕСЛИ НЕ ПОМЕШАЕТ ГРУЗ ТЕХНИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ.

Основатель крупнейшей отечественной сети платежных терминалов Qiwi **Андрей Романенко** умеет делиться. Пока его конкуренты инвестировали в собственные терминалы, Романенко построил партнерскую сеть. Причем партнерам-агентам доставалась не только комиссия, которую платит пользователь (в среднем 7%), но и около 1,5% из 2-процентной комиссии, выплачиваемой провайдерами услуг. Qiwi жила на оставшиеся 0,5%, зато благодаря такой модели бизнеса в 2010 году терминалов в сети Qiwi было почти столько же, сколько у всех конкурентов, вместе взятых, — 100 тыс. аппаратов, принадлежащих 9 тыс. агентов. Группа Qiwi, по данным НАУЭТ, контролировала 43% рынка моментальных платежей. У ближайшего конкурента, «Киберплат», доля была в два раза меньше. Выручка Qiwi составила 6,86 млрд руб.

Но в последние годы ручеек комиссионных доходов стал иссякать. Пользователи мигрируют в банки и салоны сотовой связи, которые в отличие от терминальных сетей не берут с них комиссию. Последней каплей стал закон №103-ФЗ, вступивший в силу с 2010 года. Он предписал, что все платежные агенты, не являющиеся банками, должны оснастить терминалы фискальными модулями, а это ощутимый расход для мелкого предпринимателя. Поэтому многие владельцы терминалов стали сотрудничать с банками, и сеть терминалов Qiwi сократилась со 128 тыс. в 2009 году до 100 тыс. в 2010-м. Компания принялась искать альтернативные источники доходов.

ПЯТЫЙ ЭЛЕМЕНТ

Платежные терминалы в России — рекламный канал помощнее интернета. Ежемесячно терминалами пользуются 60 млн человек, интернетом же — 45 млн. По исследованию Comcon, платежные терминалы в первом квартале 2011 года занимали пятое место среди российских медиаканалов по охвату аудитории в возрасте старше 10 лет в городах с населением от 100 тыс. человек. Терминалами пользуются 55% населения этой категории — больше доля только у телевидения, наружной рекламы, рекламы на общественном транспорте и радио. Интернет же находится в этом списке на шестом месте. Более того, по словам коммерческого директора «Qiwi рекламы» **Даниила Шевченко**, терминалы эффективнее интернета. В «Яндекс.Директ» или Google AdWords хорошим считается CTR (количество



QIWI ПО 60 КОПЕЕК КЛЮЕТ

Данило Шевченко подсчитал, что на рассылке 60-копеечных рекламных SMS «Qiwi реклама» сможет зарабатывать больше 1 млрд руб. в год

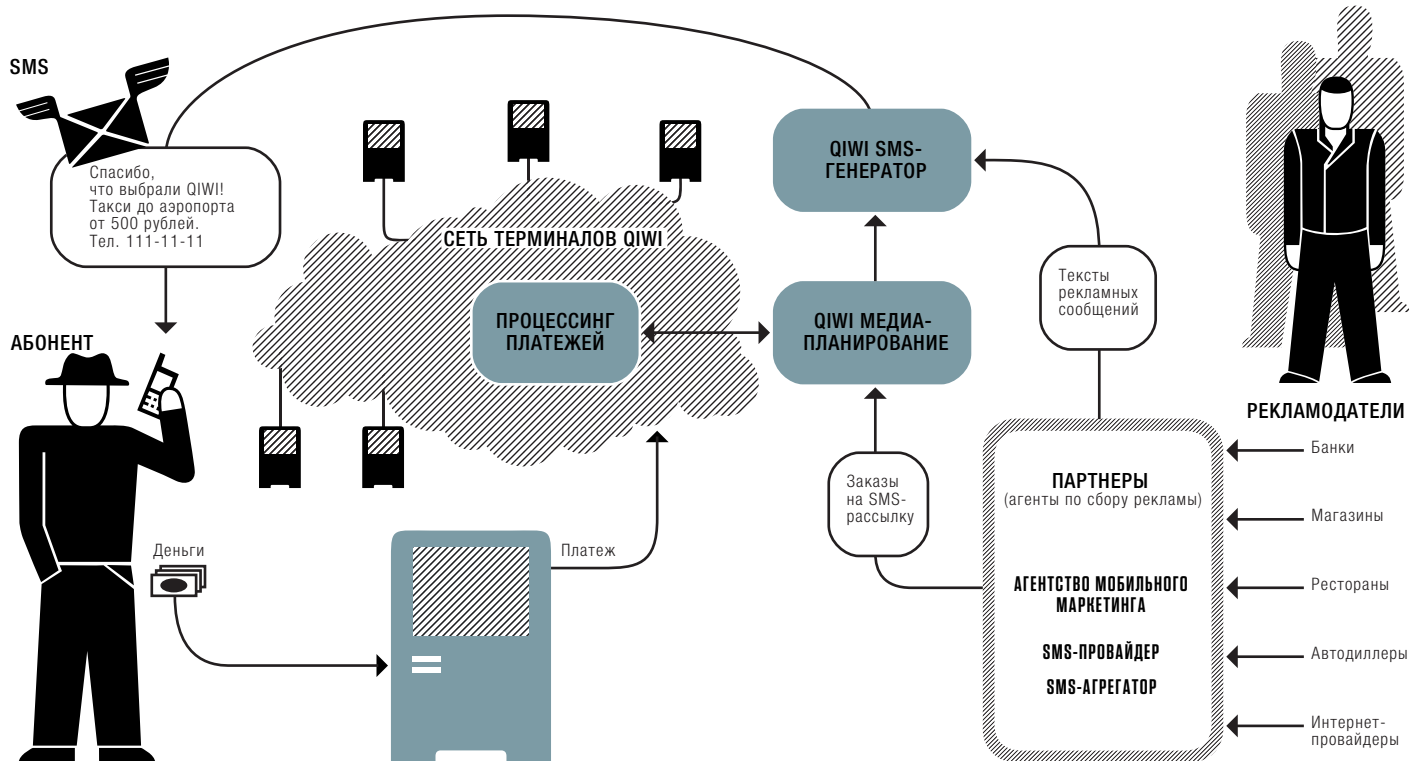
кликов на число показов) 1–2%. У «Qiwi рекламы» же баннеры на главной странице собирают 4–5% кликов. Стоимость клика на терминале примерно такая же, как и в интернете, — 3–10 руб.

«Qiwi реклама» начала активно продавать баннеры. К 2011 году она собрала пул из 40 крупных рекламодателей федерального масштаба, в том числе «большую тройку» сотовых операторов, LG, Cadbury, Сбербанк и Nissan. Каждый из них в среднем тратил на рекламу на терминалах Qiwi 800 тыс. руб. в месяц. Выручка «Qiwi рекламы» стала бурно расти: с 273 млн руб. в 2009-м до 400 млн руб. в 2010 году, по оценкам **СФ**. Рекламные доходы практически полностью являются чистой прибылью. Для сравнения, чистая прибыль группы Qiwi в 2010 году составила 743 млн руб.

Но вскоре обнаружилось, что рекламное пространство Qiwi довольно ограничено. Терминальная

КАК QIWI INFO ДОЛЕТАЕТ ДО АБОНЕНТА

Оплатив сотовую связь через терминал, абонент уже через минуту получает от QIWI благодарственное SMS с рекламным «хвостиком».



сеть — не интернет, объясняет Шевченко, киоск технически может вместить лишь 11 рекламных объявлений в меню разных уровней. В 2010-м клиенты каждый месяц раскупали 75% рекламных мест киосков QIWI. Нужно было искать другие, более массовые, формы. И тут всплыла тема SMS-рассылки.

ПОЧТОВЫЙ ЛЕГИОН

Рынок SMS-рассылки невелик. В стране насчитывается 300 провайдеров SMS, которые в совокупности, по оценкам Вячеслава Сафронова, генерального директора компании SMS Traffic, отправляют 750 млн сообщений в месяц, что соответствует выручке \$75 млн в год — это меньше 1% всей рекламной индустрии. Развернуться мешает закон о рекламе, запрещающий отправлять SMS без согласия абонента. Поэтому компании рассылают SMS по базам телефонных номеров, накопленным самими рекламодателями, например по спискам клиентов — держателей дисконтных карт. Многие незаконопослушные SMS-

провайдеры делают массовые рассылки по пиратским базам, но таких спамеров блокируют операторы.

QIWI, похоже, нашла способ поженить законность с массовостью. Любой платательщик, оплачивая услуги через терминал, тем самым соглашается с порядком оказания услуг, описанном в оффере QIWI. Почему бы не включить в нее пункт о том, что система имеет право посылать ему SMS-уведомления?

Идею нового сервиса QIWI Info подсказал давний клиент из Хабаровска — крупнейший SMS-провайдер Приморья SMS Media. Каждому абоненту, пришедшему заплатить за сотовую связь, приходит SMS-сообщение «Спасибо за использование QIWI» с рекламным хвостиком типа «Такси в аэропорт за 500 руб. Тел. xxx-xx-xx». Цена такой SMS для рекламодателя составляет 60 коп. SMS Media стала техническим партнером «QIWI рекламы», и весь прошлый год обе компании отлаживали новый сервис. Пилотные проекты дали хорошие результаты. В Хабаровске, например, банк «Восточный экспресс» разослал 20 тыс. SMS, затратив 12 тыс. руб., получил 234 отклика и выдал

получателям SMS 15 млн руб. потребкредитов. Коэффициент конверсии в звонки составил 1,2%, цена контакта — 52 руб., а стоимость привлечения клиента — 200 руб., посчитал **Сергей Гевлич**, совладелец SMS Media. Тогда как банки в среднем тратят на нового клиента 1,5 тыс. руб.

А главное — масштаб. В день через сеть Qiwi проходят 5–6 млн платежей за сотовую связь. Значит, можно рассылать 5–6 млн SMS в день, что соответствует годовому доходу 1,1–1,3 млрд руб.

ИЗОБРЕТАТЕЛИ ВЕЛОСИПЕДА

Правда, такой рекламоноситель не идеален. «Рекламное объявление у Qiwi Info находится в хвосте SMS-сообщения, из-за чего теряется 60% аудитории», — убеждена **Ирина Зайцева**, руководитель группы новых бизнесов агентства «Моби марк». К тому же крупные рекламодатели, по ее словам, считают пользователей терминалов маргинальной аудиторией.

На рынке мобильной рекламы есть гораздо более эффективные инструменты, соглашается **Софья Дубровских**, руководитель отдела по работе с клиентами и развития проекта SMS Direct компании i-Free. Например, прямая рассылка SMS по базам сотовых операторов. Такая рассылка тоже легальна: в договорах с абонентом у операторов прописано, что абонент согласен на получение SMS от третьих лиц. Человек может от этого отказаться, но большинство этого не делает. Наиболее полную базу — 50 млн абонентов — для коммерческой SMS-рассылки предоставляет «Мегафон», отмечает Зайцева.

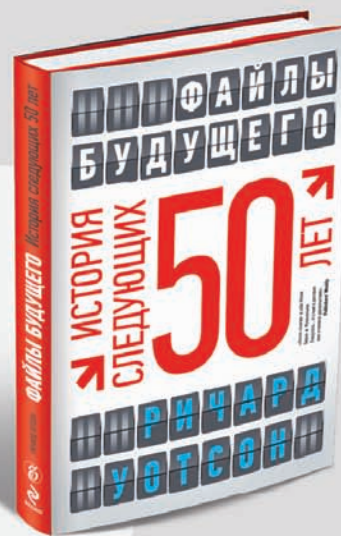
Качество операторских баз высокое, операторы собирали ее для себя и потратили на это много денег, говорит Зайцева. Можно сделать выборку получателей SMS по таким критериям, как возраст, пол или средний ежемесячный чек (ARPU). Процент конверсии SMS в звонки потребителей здесь высокий (2–4%), тогда как откликов на «хвостики» Qiwi Info гораздо меньше (1–1,5%). «Сейчас операторы связи охватывают

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

библиотека **Коммерсантъ**

ЭТО не за горами

Все там будем — но как именно?



Покупайте книгу в магазинах:

«Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны, а также на сайтах: ozon.ru, litres.ru, labirint.ru, bolero.ru, read.ru

10%

откликов дает сетям «Спортмастер», «Рив Гош» и «Л'Этуаль» рассылка SMS держателям дисконтных карт. Показатель Qiwi скромнее — 1–1,5%

гораздо большую аудиторию, чем Qiwi, и в ближайшие годы будущее рынка SMS-рассылки за ними», — убеждена Зайцева. Тем не менее у Qiwi есть несомненное преимущество перед сотовыми операторами — цена. Операторы взимают за каждое SMS в среднем 1,5–2 руб. (у Qiwi, напомним, 0,6 руб.). К тому же у терминальных сетей есть возможность обеспечить куда более точный географический таргетинг сообщений — это видно на примере не столь крупных, но технологически более продвинутых конкурентов Qiwi.

В сети «Новоплат» (группа компаний «Релби»), у которой более 2,6 тыс. терминалов в Северо-Западном регионе, похожий сервис появился больше двух лет назад, отмечает руководитель отдела рекламы группы «Релби» **Светлана Резникова**. Половину своих рекламных доходов «Новоплат» получает от рассылки SMS. У сети около 30 постоянных клиентов — ресторанов и магазинов, которые заказывают рассылку по множеству критериев: району, сумме платежа, оператору и пр. Один суши-бар в Санкт-Петербурге, рассказывает Резникова, каждую пятницу отправляет 5 тыс. SMS по трем улицам в окрестностях бара. Уже вечером в баре яблоку негде упасть. «SMS-рассылка пользователям терминалов практикуется не только у нас, но и у наших партнеров — терминальных сетей Краснодар, Оренбурга, Нижнего Новгорода и других регионов», — утверждает Резникова.

Агентства мобильного маркетинга сетуют на низкое качество сервиса Qiwi Info, прежде всего на отсутствие как раз точной географической привязки SMS к местонахождению абонента. «Функционал Qiwi Info просто никакой. Рассылка SMS по плательщикам конкретного района, скажем, Волгограда, невозможна — только по всему городу», — говорит совладелец петербургской компании Stream SMS **Александр Сильченко**. В то же время он признает, что у Qiwi нет конкурентов среди платежных сетей по числу

терминалов в городах-миллионниках. Приток рекламодателей в Qiwi сегодня сдерживают только технические проблемы, считает эксперт.

СЛИШКОМ МНОГО КЛИЕНТОВ


«Qiwi реклама» трудится над улучшением сервиса. В компании уже полгода создают новую CRM-систему. Сложность в том, считает Данило Шевченко, что имеющаяся база привязана к платежам и терминалам, а для Qiwi Info нужна система, ориентированная на абонентов сотовой связи. Компания также спешно переделывает систему медиапланирования (она следит, чтобы рекламные кампании клиентов запускались в положенное время и в нужном регионе). «Существующий инструмент примитивен и рассчитан всего на 200 кампаний в месяц», — поясняет Шевченко.

А этого недостаточно: Qiwi Info адресован прежде всего мелкому и среднему рекламодателю с объемами рассылки 5–50 тыс. SMS в месяц. Значит, подсчитал Шевченко, число ежемесячных рекламных кампаний может достигать 40 тыс.

Кто будет заниматься всей этой армией мелких рекламодателей? Региональные партнеры. Их сейчас у Qiwi семь. На всю страну семи партнеров-агентств явно мало. Но Шевченко уверен, что в желающих недостатка не будет. При цене 60 коп. за SMS объем продаж Qiwi Info в стране может составить 90–110 млн руб. в месяц, 20–30 млн руб. агентского вознаграждения ежемесячно — заманчивая добавка к выручке группы партнерских компаний, считает Шевченко. Московские компании тоже готовы продавать Qiwi Info на агентских условиях. Софья Дубровских уверяет, что такой крупный агрегатор, как i-Free, смог бы легко привлечь сотни заказчиков Qiwi Info, если, конечно, Qiwi решит свои технические проблемы.

Главное, что перспективы открываются впечатляющие. Если Qiwi охватит рекламным SMS-сервисом хотя бы 10% абонентов сотовых операторов, подсчитал Вячеслав Сафронов, то объем продаж Qiwi Info составит \$108 млн в год. Это удвоит рынок SMS-рассылки в ближайшие полтора-два года. Но самое важное — добавит 30% к нынешней выручке всей сети Qiwi.





СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА БИЗНЕСЕ. МЫ ПОЗАБОТИМСЯ О ЛОГИСТИКЕ

• • • • •

Простая логистика – с DHL это возможно. Мы обращаемся к колоссальному опыту нашей глобальной сети и находим для вас максимально удобные, простые решения, делая вашу жизнь легче.

www.dhl.ru/simplifying

ПРОСТО ПРЕВОСХОДНО ДОСТАВЛЕНО. 

ДЕНЬГИ НА ВОДУ

**КИРОВСКАЯ КОМПАНИЯ
«КЛЮЧ ЗДОРОВЬЯ»
ПРИДУМАЛА НЕОБЫЧНУЮ
СХЕМУ РЕАЛИЗАЦИИ САМОГО,
ПОЖАЛУЙ, ТРИВИАЛЬНОГО
ПРОДУКТА — ВОДЫ. КОМПАНИЯ
НАЧАЛА ПРОДАВАТЬ
ЕЕ В РАЗЛИВ. НО ВЫЙТИ
ЗА ПРЕДЕЛЫ РОДНОГО КИРОВА
ПОБОЯЛАСЬ. ЭТО СДЕЛАЛИ
ЕЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛИ.**

Василий Зонов делает деньги на воде. Он продает ее в разлив, словно это какой-нибудь квас или пиво. Сейчас его компании «Ключ здоровья» принадлежат 120 ларьков в Кирове, по франшизе работают предприниматели в 38 российских городах. «Когда начинал, многие крутили пальцем у виска, — вспоминает Зонов. — Мол, кто же будет в киоски за водой ходить. А оказалось, прибыльное дело».

Оборот компании «Ключ здоровья» сегодня превышает 130 млн руб. в год. Началось же все с наблюдений Зонова за покупателями в чешском супермаркете.

СВОБОДНЫЙ ВХОД

В 1990-е Василий Зонов переехал в Чехию, где ему и пришла идея продавать воду. «Я заметил, что в супермаркетах люди половину своих тележек заполняют бутылками с водой. У нас в Кирове вода из-под крана отвратительного качества. Я подумал, что это отличный бизнес — продавать чистую воду в России».

В 2001 году Зонов вернулся на Родину и зарегистрировал компанию «Ключ здоровья». Тогда в России, в том числе и Кирове, в магазинах уже активно продавалась бутилированная вода. Но по сравнению с Европой потребление ее было очень небольшим: в начале 2000-х, по данным агентства «Бизнес Аналитика», житель России покупал не более 14 литров воды в год. Для сравнения: в странах Западной Европы этот показатель превышал 100 литров. Вода в бутылках была многим россиянам не по карману: средняя цена литра воды в 2002 году составляла около 5 руб.

Низкой цены можно было бы добиться, используя для разлива очищенную водопроводную воду. Но в таком случае возникали проблемы с качеством. Поэтому Зонов остановил выбор на артезианской скважине. Гидрогеологи проверили более 2 тыс. скважин в радиусе 30 км от города, пока не нашли место, где вода полностью

соответствовала бы санитарным требованиям. Скважина предполагала инвестиции в бурение, оборудование и обслуживание, что приводило к удорожанию воды. На чем же можно сэкономить? Зонов решил продавать воду через сеть киосков.

Автоцистерны поставляли воду к точкам продаж напрямую из скважин (сейчас у «Ключа здоровья» их шесть), компании не надо было тратиться на линию разлива, склады, вход в торговые сети. По данным Союза производителей бутилированных вод России, в цене воды из магазина стоимость самой воды составляет только 15–20%. Остальное — расходы на упаковку, склады, рекламу и т. д. Продажа воды у компании «Ключ здоровья» осуществляется в тару покупателя (потребитель на месте может приобрести пятилитровые пластиковые бутылки, которые Зонов сам и производит).

В 2001 году Василий Зонов изложил свой бизнес-план в письме администрации города Кирова. Он не говорил о финансировании проекта — у него были собственные сбережения, которые позволяли запустить бизнес. Зонов просил лишь выделить места под киоски и помочь с получением документов в СЭС. В письме он напомнил, что в стране с 1998 года действует федеральная программа «Обеспечение населения России питьевой водой». Администрация неожиданно пошла навстречу.

Дизайн точек продаж Зонов придумал сам и сразу же открыл небольшой цех по их производству. Конструкция киоска весьма незатейлива: маленькая будка, на которой размещен бак на 6 тыс. литров. Стенки бака сделаны из термоизолирующих материалов, благодаря чему температура воды постоянно сохраняется на уровне +4...6 °С. Благодаря устройству киосков расходы на электричество минимальные: воду в баках не надо ни согреть, ни охладить.

В 2001 году в Кирове заработали первые 25 киосков «Ключ здоровья». Первоначальные инвестиции составили \$400 тыс.



ВОДА ПОД КЛЮЧ

В своем бизнесе Василий Зонов отвечает за все, включая изготовление киосков и пластиковых бутылей. На сторону он отдал разве что собственно воду: ее производит сама природа

личных сбережений. Они пошли на бурение скважин, производство ларьков (240 тыс. руб. за штуку), закупку автоцистерн (4 млн руб. за автомобиль). Продавая воду по 1 руб. за литр, Зонов вернул инвестиции за 11 месяцев.

Быстрой окупаемости способствовала плохая работа водоканала. Качество воды всегда было в Кирове болезненной темой. Дело в том, что около города работает химический комбинат, который сливает стоки прямо в реку Вятка, откуда идет водозабор для нужд кировского водоканала. Кроме того, через три месяца после начала работы «Ключа здоровья» из-за аварии несколько районов города остались без воды. И люди пошли в киоски компании «Ключ здоровья».

Бизнес быстро набирал обороты. В 2005 году в городе работали 65 киосков «Ключ здоровья», сейчас их уже 120.

РЫНОК МИНЕРАЛЬНОЙ ВОДЫ
В РОССИИ

Источники: «Бизнес Аналитика», Discovery Research Group, Palma Consulting; данные за 2010 год

В КАКОЙ ТАРЕ ПОКУПАЮТ ВОДУ РОССИЯНЕ %



ВОДНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

Сейчас литр воды в киоске «Ключ здоровья» стоит 2,4 руб. «Инфляция, бензин дорожает постоянно, так что цену поднимали все эти годы медленно», — говорит Зонов. Впрочем, по сравнению с конкурентами цена остается очень низкой.

По данным кировского Роспотребнадзора, в городе продаются более 30 марок питьевой воды отечественного и импортного производства. Всего же на территории области выпуском бутилированной питьевой воды заняты 16 предприятий. Самые крупные — «Водовозов», «Акватика», «Русскосельская». Эти три компании, появившиеся в 2000-е годы, специализируются на поставке воды в 19-литровых бутылках. Самая низкая цена на 19-литровую бутылку в Кирове — 70 руб., то есть около 3,7 руб. за литр. Более чем на 1 руб. дороже, чем у «Ключа здоровья». «В основном мы работаем с корпоративными клиентами. Покупательная способность в Кирове низкая, так что физлиц среди наших клиентов крайне мало», — говорит генеральный директор «Водовозова» **Евгений Костромитинов**. Сейчас «Ключ здоровья» занимает примерно 75% кировского рынка воды в натуральном выражении. Летом компания продает 170 тыс. литров воды в день, зимой — около 220 тыс. «Летом народ разъезжается в отпуска, на дачи, вот продажи

и падают», — объясняет Зонов. На федеральном уровне ценовое преимущество «Ключа здоровья» еще очевиднее. В Москве 19-литровая бутылка стоит в среднем 140 руб. В магазинах средняя цена за литр воды в бутылке, по данным УК «Финам менеджмент», в 2010 году равнялась 6,8 руб. В 2010 году россияне потратили на покупку воды, по данным Discovery Research Group, \$1,44 млрд. «На наш взгляд, ежегодный прирост рынка в денежном эквиваленте составляет 30%, в натуральном выражении — 18%, — говорит **Валерий Кабанов**, директор по продажам компании „Шишкин лес“. — Если сравнивать потребление питьевой воды в России и Западной Европе, оно отличается почти в пять раз».

В соседние регионы Зонов пойти так и не решился. По его мнению, контролировать качество воды и работу филиалов на больших расстояниях просто невозможно. Однако идея продавать воду в разлив привлекла к его проекту внимание предпринимателей из других областей. В 2003 году к Зонову обратился бизнесмен из Сыктывкара с предложением продать ему франшизу.

ПАРТНЕРСКИЕ СОГЛАШЕНИЯ

Слово «франшиза» Зонов не любит. Человек, не готовый поверить собственным филиалам, тем более сомневается в надежности чужих. «В России эффективные франчайзинговые проекты невозможны, — уверен он. — Поэтому я предложил партнерам другую схему работы». Понятие «франшиза» он заменил «региональным партнерством».

Разница в том, что Зонов не берет процент с выручки: партнер делает только разовый взнос, который рассчитывается по формуле 2,4 руб. за каждого жителя города. Например, предприниматели из Сыктывкара, города с населением 235 тыс. жителей, заплатили почти 560 тыс. руб. За эти деньги Зонов делится технологиями, документацией для получения санитарных

разрешений и обучает специалистов. Затем региональному партнеру нужно самостоятельно пробурить скважину, закупить автоцистерны, киоски и получить разрешение на их установку в городе. Киоски покупают у Зонова, все они производятся под брэндом «Ключ здоровья». «Как показывает наш опыт, объем инвестиций в открытие бизнеса составляет 76–78 руб. на каждого жителя города»,— объясняет Зонов. В эту сумму Зонов включает и проведение рекламной кампании, в которой, по его мнению, нужно объяснять населению пользу артезианской воды и вред водопроводной. При этом у Зонова есть принцип: один партнер на один город. Своим партнерам «Ключ здоровья» рекомендует ставить киоски с расчетом «одна точка на 15 тыс. жителей», а потом увеличивать сеть до одного киоска на 2,5 тыс. жителей. Размещать точки продаж нужно в спальных районах, вблизи домов, но при этом так, чтобы к киоску могла проехать автоцистерна. По словам Зонова, проекты в регионах в среднем окупаются за год-полтора.

Партнеры, впрочем, такую оценку считают слишком оптимистичной. **Олег Борисов**, глава компании «Ключ здоровья» в Туле, говорит, что смог вернуть первоначальные инвестиции только через два года: «В 2005 году я искал интересную бизнес-идею, случайно прочитал про „Ключ здоровья“ и загорелся сделать подобный проект у нас в Туле». На поиск подходящего места для бурения скважины и получения всех разрешений у него ушло почти два года: продавать воду в разлив он начал только в апреле 2007-го. Сейчас в Туле работает сеть из 70 киосков, плюс 18 киосков в небольшом городе Новомосковск. «Первые полгода воду вообще никто не покупал. Реклама не помогала, у нас население ей мало верит. Помогло сарафанное радио. И аварии на водопроводах»,— вспоминает Борисов.

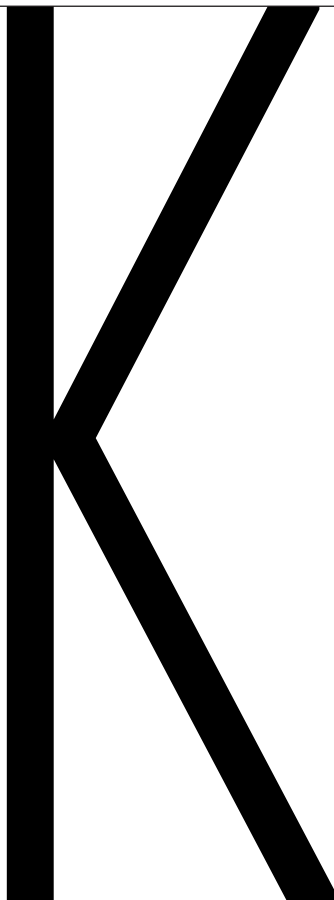
Борисов говорит, что самым сложным было получить разрешение санэпиднадзора: «Чиновники сначала и слышать не

хотели о продаже воды в разлив. Помогли кировские наработки: мы просто передали всю разрешительную документацию из кировского СЭС нашим санитарным врачам. Это их убедило». Сейчас Борисов считает, что власти и город уже привыкли к его продукции. Так что его планы связаны с дальнейшим расширением сети. «Все деньги вкладываем в развитие. Нам нужно брать не ценой воды, а объемами, поэтому сеть киосков необходимо увеличивать»,— объясняет Борисов.

Василий Зонов говорит, что пока бизнес не пошел только у одного из его партнеров. Он отказывается называть город, где провалился проект «Ключ здоровья», но уверен, что проблема была в плохом качестве воды: партнер нашел неудачную скважину. Больше срывов пока не было. Все 38 региональных партнеров продолжают работать. Зонов утверждает, что ведет переговоры еще с 20 бизнесменами.

По расчетам **СФ**, за 10 лет работы Зонов заработал на партнерах 32–35 млн руб. Относительно немного, но количество городов, предприниматели из которых проявляют интерес к «Ключу здоровья», постоянно растет (сейчас партнеры работают в городах с совокупным населением 13 млн человек). Если дело встанет на поток, то продажа франшиз и обеспечение партнеров киосками могут стать для Зонова основным бизнесом. Сам он, впрочем, о планах говорит неохотно: «Будут приходить нормальные люди — будем продавать технологии и оборудование. Загадывать, сколько продадим, я не хочу». Потом добавляет, что теоретически артезианские скважины можно бурить по всей европейской территории России, а качество водопроводной воды вызывает все больше и больше нареканий. Время и «Росводоканал» работают на Зонова.





КОГДА АЛЕКСЕЙ МИТРУЩЕНКОВ ПРИСТУПАЛ К РАЗРАБОТКЕ стартапа «Документовед», он точно знал, что, сделав прототип, будет искать для проекта инвестора. Инвестор нашелся. Им оказался не венчурный фонд и не бизнес-ангел, а производственная компания — разработчик программного обеспечения «СКБ контур». «Мы и раньше покупали компании,— говорит **Петр Диденко**, директор по развитию „СКБ контура“.— Но это был сложившийся бизнес. Мы знали, как купить большую, но похожую компанию и встроить ее в нашу. Но как вести сделки со стартапами, представления не имели». Диденко рассказывает, что «СКБ контур» выступает в подобных сделках «как стратегический инвестор, но в seed-формате» (то есть на посевной стадии.— **СФ**). От стратегической составляющей сделка унаследовала задачу интегрировать приобретаемый бизнес в собственный. От посевной — небольшой объем инвестиций (в компании сообщают, что более \$100 тыс.) и приобретение пакета меньше контрольного (34%). «Документовед» продолжает развиваться как стартап, но не отказывается от соблазна встроить свои продукты в каналы продаж «СКБ контура», а тот — воспользоваться технологиями и кадрами «Документоведа». В 2011 году целый пул российских компаний объявил о создании «песочниц» для молодых проектов. Отнимать хлеб у венчурных фондов есть веские причины: жажда кадров, продуктов и скорости.

КАРМАННЫЕ ФАБРИКИ

НА ВЕНЧУРНОМ РЫНКЕ НОВЫЕ
ИГРОКИ: КОМПАНИИ САМИ БЕРУТСЯ
ЗА ВЫРАЩИВАНИЕ СТАРТАПОВ.



**МАСТЕР ЦЕХА**

Григорий Бакунов приглашает стартапы создавать продукты для «Яндекса»

ПОСЕВНАЯ КОМПАНИЯ

По подсчетам **СФ**, за последний год — с июня 2010-го по июнь 2011-го — на российском рынке интернет-стартапов произошло 36 финансирований. Мы намеренно не употребляем слово «сделки» или «инвестиции», потому что, например, Microsoft выдает молодым компаниям гранты — без получения доли в проекте и вообще без каких-либо обязательств. Статистика довольно печальная, особенно в сравнении с другими странами. Так, по данным консалтинговой компании CB Insights, 2010 год стал рекордным для США по инвестициям в стартапы. Объем рынка венчурных инвестиций увеличился в 2010-м на 14% и достиг \$23,7 млрд, а количество сделок выросло по сравнению с предыдущим годом на 13%, почти до 2,8 тыс. Из них на интернет-проекты пришлось около 37% (более 1 тыс.) всех сделок и почти 40% капиталовложений (примерно \$10 млрд).

Из 36 финансирований на российском рынке около трети произвели

не специализированные покупатели риска — венчурные или посевные фонды, инкубаторы и акселераторы, а обычные фирмы. «Это хороший знак, — уверен **Аркадий Морейнис**, основатель бизнес-акселератора „Главстарт“, работающего на предпосевном рынке. — Только компании должны покупать стартапы, а не выращивать их. Внутри фирмы выращивать стартапы не получится. У каждой компании есть производственный план, люди, ресурсы, бюджеты расписаны. Теперь представьте: они решили заняться стартапами. Кого из своих топ-менеджеров поставят на это направление? Снимут с основного направления? А кто будет выполнять план? Выделят по остаточному принципу? Значит, такое получится у стартапов и качество».

ВЗЯТЬ И РАСТВОРИТЬ

Весной 2011 года в гонку за стартапами включилась компания «Яндекс», создав одну из тех структур, в чьей неэффективности уверен Аркадий Морейнис, — «Яндекс.Фабрику».

«Яндекс.Фабрика» — программа инвестиций для стартапов, в рамках которой проект может получить небольшое финансирование на разработку прототипа, доработку продукта или дальнейшее развитие. За первые два месяца работы «Яндекс.Фабрика» объявила об инвестициях в два стартапа — «Дзенмани» (система управления личными финансами с акцентом на достижение целей) и SocialMarket (приложение для соцсетей, позволяющее искать товары и делиться впечатлениями о покупках).

Представители «Яндекса» говорят о суммах в несколько десятков тысяч долларов, выделенных на развитие и доработку стартапов. В обмен «Яндекс» не получил доли в проектах, а лишь подписал right of first refusal — соглашение, закрепляющее право «Яндекса» первым инвестировать в проект, если тот получит

Фото: Марк Боярский

ЭКСПЕРТ



РЕНАТ ГАРИПОВ,
СОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ
GREENFIELDPROJECT

**В РОССИИ СЛОЖИЛСЯ
«ОХОТНИЧИЙ»
РЫНОК ПОСЕВНЫХ
ИНВЕСТИЦИЙ:
ФОНДЫ И КОМПАНИИ
ОХОТЯТСЯ
ЗА ГОТОВЫМИ
ПРОЕКТАМИ.
ЗАНИМАТЬСЯ ПОСЕВОМ
И ВЫРАЩИВАНИЕМ
ИМ ЗА РЕДКИМ
ИСКЛЮЧЕНИЕМ
НЕВЫГОДНО**

предложения от третьих лиц. Кроме того, «Дзенмани» обязуется использовать API «Яндекса» в дальнейшей разработке. В случае с SocialMarket «Яндекс» получил неисключительные права на прототип — возможность использовать идеи и решения, созданные при его разработке.

«Ошибка — сравнивать деятельность компаний, покупающих стартапы, с венчурным инвестированием. Мы не вкладываемся во множество фирм, как это делает венчур, — говорит **Григорий Бакунов**, заместитель руководителя департамента разработки компании „Яндекс“. — Наш подход — выдать немного денег, чтобы компания развила продукт и мы им могли пользоваться».

«У российских компаний всегда был крайне силен синдром NIH (not invented here) — избегать уже существующих решений, продуктов извне, — объясняет Аркадий Морейнис. — Просто „мы сами это сделаем“. Долгое время компании в принципе не могли себя заставить развиваться».

ПОСЕВНОЙ ГОД

СТАРТАП	ИНВЕТОР	СУММА, \$	ДОЛЯ, %	СУТЬ ПРОЕКТА
«ВЕБВИЗОР»	«ЯНДЕКС»	НЕ РАСКРЫВАЮТ	ПОКУПКА ТЕХНОЛОГИЙ	Запись и просмотр действий посетителей сайта
«ДЗЕНМАНИ»	«ЯНДЕКС»	20–30 ТЫС.*	0	Управление личными финансами
«ДОКУМЕНТОВЕД»	«СКБ КОНТУР»	150 ТЫС.*	34	Онлайн-регистратор бизнеса
«ДРУГ ДРУГУ»	«ГЛАВСТАРТ»	ДО 50 ТЫС.	45	Сервис исполнения желаний
«ЛОГИНЗА»	«ЯНДЕКС»	НЕ РАСКРЫВАЮТ	ПОКУПКА ТЕХНОЛОГИЙ	Авторизация с помощью аккаунтов соцсетей
«МЕТАБАР»	RUNA CAPITAL	1 МЛН	НЕ РАСКРЫВАЮТ	Конструктор тулбаров
«МОРЕ САЛОНОВ»	«ГЛАВСТАРТ»	ДО 100 ТЫС.	45	Запись в салоны красоты
«ОСТРОВОК.RU»	ПУЛ ВЕНЧУРНЫХ КОМПАНИЙ (GENERAL CATALYST PARTNERS, KITE VENTURES, ACCEL PARTNERS И ДР.) И БИЗНЕС-АНГЕЛОВ	14,6 МЛН	15	Ресурс онлайн-бронирования отелей
«ОТМЕЧАЙ»	«ГЛАВСТАРТ»	ДО 60 ТЫС.	45	Списки вещей с обсуждением их в соцсетях
«ПЕРВЫЙ ВИРТУАЛЬНЫЙ»	SOFTLINE VENTURE PARTNERS И ФОНД ПОСЕВНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ РВК	1 МЛН	НЕ РАСКРЫВАЮТ	Виртуальные телефонные номера и АТС
«ПРОФЕССИОНАЛЫ.RU»	OPEN CAPITAL	2,5 МЛН	ОКОЛО 25*	Деловая социальная сеть
«РЕКЛАМНАЯ СЕТЬ»	«ГЛАВСТАРТ»	ДО 60 ТЫС.	45	Анализ эффективности рекламы
«СВОИМИ РУКАМИ»	«ГЛАВСТАРТ»	ДО 60 ТЫС.	45	Создание магазинов handmade в соцсетях
«ТЕЛЕФИР»	RUNA CAPITAL	2 МЛН	НЕ РАСКРЫВАЮТ	Голосовая социальная сеть
ALL PLACES	«ГЛАВСТАРТ»	ДО 60 ТЫС.	45	Выбор ресторана по информации о блюдах
BABYBOOM.RU	INDEX VENTURES, TEAM EUROPE VENTURES, БИЗНЕС-АНГЕЛЫ	900 ТЫС.	МЕНЕЕ КОНТРОЛЬНОГО	Интернет-магазин детских товаров
COLORPEN	MICROSOFT	70 ТЫС.**	0	Виртуальный класс для онлайн-занятий
DARBERRY.RU	GROUPON	НЕ РАСКРЫВАЮТ	100	Купонный сервис
DATALITE	«ГЛАВСТАРТ»	ДО 100 ТЫС.	51	Система контроля бизнеса в реальном времени
EMEGAMALL / MAGAZINGA	SOFTLINE VENTURE PARTNERS	500 ТЫС.	25 + 1 ШТ.	Конструктор интернет-магазинов для соцсетей
ЕРУТНIA	MICROSOFT	80 ТЫС.**	0	Планировщик с привязкой к местности
FREETOPAY	KITEVENTURES	НЕ РАСКРЫВАЮТ	НЕ РАСКРЫВАЮТ	Система монетизации социальных игр
HIVEXT.COM	RUNA CAPITAL	500 ТЫС.	НЕ РАСКРЫВАЮТ	Платформа для создания веб-сервисов
IDEABILING	MICROSOFT	70 ТЫС.**	0	Биллинговая система
ITMOZG	HEADHUNTER	НЕ РАСКРЫВАЮТ	НЕ РАСКРЫВАЮТ	HR-сервис для работников ИТ-индустрии
IT-ROCKOUT	«ГЛАВСТАРТ»	ДО 60 ТЫС.	45	Краудфандинг на разработку ПО
LINGUALEO	ПУЛ БИЗНЕС-АНГЕЛОВ	200 ТЫС.	20	Коллективное изучение иностранных языков
OKTOGO.RU	ABRT, VENTECH CAPITAL, MANGROVE CAPITAL PARTNERS	5 МЛН	20–25*	Система онлайн-бронирования гостиниц
PICORANGE	«ГЛАВСТАРТ»	ДО 100 ТЫС.	45	Управление коллекцией фотографий
PIRATE PAY	MICROSOFT	100 ТЫС.**	0	Защита контента от пиратского распространения
PIXONIC	VENTECH, KITE VENTURES И TA VENTURES	5 МЛН	ОКОЛО 25*	Издатель онлайн-игр
SAEX.RU	FORESIGHT VENTURES	500 ТЫС.	32	Система обмена деловыми контактами
SOCIALMARKET	«ЯНДЕКС»	НЕ РАСКРЫВАЮТ	0	Поиск и обсуждение товаров в соцсетях
VIGODA.RU	ACCESS INDUSTRIES	5–7 МЛН*	БОЛЕЕ 30*	Сервис коллективных скидок
WITOLGY	ОНЭКСИМ И «СПУТНИК»	5 МЛН	49,94	Управление знаниями в компании
WOBOT	MICROSOFT	80 ТЫС.**	0	Мониторинг и аналитика социальных медиа
YOLKI	«ГЛАВСТАРТ»	ДО 70 ТЫС.	45	Анонимное общение по мобильному телефону

* Экспертные оценки

** Грант

с помощью слияний и поглощений. Сейчас большинство из них прекрасно справились с этим. Однако теперь тот же синдром срывает на новом витке развития. Они сами хотят превратиться в венчурные и даже посевные фонды».

ОБЪЕДИНЕННЫЙ ФОНД

В середине июня, с отставанием всего на месяц от «Яндекса», о схожей инициативе заявила объединенная компания «Афиша-Рамблер». Ее проект, названный семантически подобно, «Рамблер.Фонд», всего за месяц работы, по словам заместителя директора по продуктам Павла Рогожина, получил более 300 предложений от стартапов. Рогожин уточняет, что размер инвестиций, которые планирует выдавать фонд, как правило, не будет превышать \$100 тыс. «Рамблер.Фонд» претендует на долю не более 20% для проектов, находящихся на посевной стадии.

Условия «Рамблер.Фонда» — помощь в доводке проекта, небольшой объем финансирования, готовность рассматривать проект даже на стадии идеи — вполне подойдут и любому посевному фонду. Тем более что «инкорпорировать» их в компании не спешат. «Мы ищем проекты, которые в состоянии стать самодостаточным бизнесом, а не занимаемся „хантингом“ перспективных людей и команд», — говорит Рогожин. — Цель — формирование продуктового портфеля завтрашнего дня, проектов, которые могут занять важные, перспективные ниши и стать для компании новыми генераторами дохода». Также, по словам Рогожина, фонд готов проводить и сделки M&A. Пример — покупка в июне социальной сети для геймеров «Канобу», существующей с 2007 года (ее аудитория — 117 тыс. зарегистрированных пользователей, посещаемость — около 100 тыс. человек в сутки).

В течение года «Рамблер.Фонд» готов проинвестировать около десятка



ДОКУМЕНТАЛЬНАЯ ИСТОРИЯ

Создатель стартапа «Документовед» Алексей Митрущенко искал венчурные инвестиции, а нашел стратегического инвестора

268

ТЫС.

бизнес-ангелов насчитывалось в США в 2010 году, по данным Center for Venture Research. Именно они осуществляют львиную долю ранних инвестиций в стартапы

проектов. На эти цели «Афиша-Рамблер», по словам Рогожина, выделит \$1 млн.

ЗАРЯДИ МОЗГИ

Артем Кумпель работал в петербургской компании Quest Software, когда по долгу службы столкнулся с необходимостью найма ИТ-персонала. Оказалось, что его западные коллеги находятся не в пример в более выигрышном положении. «Старейшему нишевому сайту по поиску ИТ-персонала 20 лет — это американский Dice.com, на нем сегодня

Фото: Марк Боярский

представлены более 80 тыс. вакансий. Есть подобный проект и в Великобритании — Swjobs.co.uk. В России же сервисы только общего профиля, где не так много ИТ-вакансий, нет специализированного поиска, да и сильные программисты не видят смысла оставлять там свое резюме», — рассказывает Кумпель. Так, в конце 2009 года на свет появился проект Артема — ITmozg, специализированный сервис по рекрутингу ИТ-специалистов. Осенью 2010 года на специализированном мероприятии, посвященном стартапам на рынке труда, проект заметил Юрий Вировец, президент компании HeadHunter. Незадолго до этого HeadHunter, как и «СКБ контур», объявила о программе поиска и финансирования профильных стартапов и даже организовала сообщество StartupPoint, посвященное проектам в сфере рекрутинга.

Переговоры шли около полугода — сделка была закрыта в апреле 2011-го. Ее детали не раскрываются. Кумпель говорит, что продал миноритарный

пакет. Эксперты оценивают 15–20% проекта в \$150 тыс.

По словам Кумпеля, HeadHunter не ставит задачи интегрировать стартап в свой бизнес. Участие инвестора сводится скорее к консультированию, менторству — к тому, чем занимается классический венчурный фонд. У HeadHunter есть подобный опыт: в 2007 году она совместно с фондом Digital Sky Technologies купила по 20% Free-lance.ru, который по сегодняшний день развивается как независимый от бизнеса HeadHunter проект.

ИНВЕСТИЦИИ БЕЗ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

«У нас критически не хватает инвесторов начальной стадии», — говорит **Михаил Цыганков**, управляющий директор Фонда посевного финансирования Microsoft в России. Microsoft, пожалуй, ветеран поддержки российских стартапов. Компания занимается этой деятельностью уже четыре года — огромный срок для этого рынка. Она помогает технологиями и знаниями — всего через ее программу BizSpark прошло около 2,5 тыс. компаний. А в январе 2011 года создала Фонд посевного финансирования. Ежегодно фонд будет выбирать около десятка проектов, выделяя каждому финансирование в объеме, необходимом для создания прототипа. В этом году для пяти проектов, профинансированных компанией, это были суммы от \$70 тыс. до \$100 тыс. Однако долю в их бизнесе Microsoft не берет, как и не требует от проекта никаких обязательств. Компания просто дарит деньги — выдает «гранты». Такой альтруизм объясняется вполне рациональными соображениями. «У Microsoft 700 тыс. партнеров во всем мире. Они делают нам 95% продаж», — говорит Михаил Цыганков. — Сами напрямую мы практически ничего не продаем. При этом мировая статистика показывает, что на \$1 нашего софта партнеры продают на \$9 других продуктов и услуг, в том числе своих. В России даже

ЭКСПЕРТ



СЕРГЕЙ БЕЛОУСОВ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
КОМПАНИИ PARALLELS

ВЕНЧУРНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ ПОДРАЗУМЕВАЮТ РАБОТУ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИГРОКОВ, ОТ КОТОРЫХ КОРПОРАТИВНЫЕ СТАРТАП-ФАБРИКИ ДОСТАТОЧНО ДАЛЕКИ

больше — здесь соотношение 1 к 11. Это замечательный мультипликатор». В Microsoft считают, что инвестиции в рынок в самом широком смысле формируют ей завтрашние продажи. В попытках же заработать на посевных инвестициях в стартапы больше суеты, чем выгоды.

«На посевной и предпосевной фазах сегодня просто нет проектов, обладающих инвестиционной привлекательностью», — считает Михаил Цыганков. — С ними невозможно иметь дело по лекалам инвестиционных сделок. Риски непросчитываемы, стоимости фактически нет».

Правильная модель, по его мнению, когда за дело принимается бизнес-акселератор, например американский Y Combinator или российские «Главстарт» и Greenfield. Переупаковывают проект, нацеливают на рынок и только после этого представляют фондам. Но из-за слабости российской «посевной инфраструктуры» Microsoft сама берет на себя миссию по ее формированию.

РЫНОЧНЫЙ ФОКУС

Опрошенные **СФ** эксперты уверены, что количество компаний, открывающих собственные стартап-фабрики, будет расти. Аркадий Морейнис видит три группы таких игроков. Первая — собственно интернет-компании. Вторая — компании, чей бизнес связан с интернетом, которые либо активно его используют, либо чувствуют угрозу с его стороны (телекоммуникационные компании, сотовые операторы, СМИ). Третья — офлайн-бизнес, для которого интернет не является приоритетным инструментом в бизнесе, но может рассматриваться как дополнительный инструмент продаж.

«Чтобы понять, какие компании могут выйти на рынок стартапов, надо взглянуть на потенциальных стратегов», — считает Петр Диденко. — Смотрите, какие рынки развиваются наиболее активно, там и жди сделок. Например, перенос в интернет большого количества продуктов, которые предоставлялись в виде программного обеспечения, приведет к спросу на стартапы, разрабатывающие SaaS-проекты. Компаниям, которые захотят перенести бизнес в Сеть, потребуются приложения. Эффективный способ — покупка подобных стартапов».

Стремление создавать собственные посевные и венчурные структуры не только скажется на стратегии компаний, но и повлияет на рынок стартапов. «Ориентация на бизнес задает проекту фокус», — считает Морейнис. — Примерка „купит ли меня «Яндекс»?“ автоматически провоцирует вопросы: почему они будут нас покупать, в чем их бизнес и, наконец, какими мы должны быть, чтобы нас купили? То есть будут думать о рынке. Пусть и кривым способом. Но лучше уж такой способ, чем никакой».





ТИМ ДЖЕКСОН

Тим Джексон — советник британского премьера Дэвида Кэмерона «по устойчивому развитию». Его отчет «Процветание без роста», опубликованный в 2009 году, шокировал британскую публику уже самим названием. Экономический рост — замковый камень современной экономики. Прекратится рост — непонятно, что будет с возвратом инвестиций, как станут работать предприятия, во что превратится финансовая система. Да и вообще что произойдет с «современным образом жизни». Но продолжаться бесконечно рост тоже не может. Есть очевидное препятствие — ограниченность ресурсов Земли. Если каждый житель планеты достигнет, например, уровня потребления нынешнего среднего американца, то расход энергии и других ресурсов должен увеличиться в десятки раз. О том, возможен ли капитализм без роста, Тим Джексон размышляет в интервью **СФ**.

В XIX веке теоретики предсказывали кризис городов из-за того, что проблема уборки конского навоза станет неразрешимой. Возможно, как и тогда, появятся технологии, которые сделают использование ресурсов более эффективным, и экономический рост продолжится?

Я не исключаю этого. Но давайте посмотрим на вещи реально. Представьте мир в 2050 году, где средний уровень дохода на душу населения сравнялся с нынешним европейским уровнем. Чтобы достичь целевых показателей выбросов углекислого газа в атмосферу, «карбоновая интенсивность экономики» (объем выбросов на единицу произведенного продукта. — **СФ**) должна уменьшиться примерно в 100 раз по сравнению с нынешним европейским уровнем. Предположим, эти невероятные показатели будут достигнуты. Проблема вот в чем: наша экономика устроена так, что мы не остановимся и на этом уровне потребления. Экологический коллапс будет лишь отложен — ресурсы Земли рано или поздно закончатся. Вопрос лишь, когда это произойдет. Фантастический сценарий: нескоро, у нас впереди еще сто лет безудержного роста. По более реальному сценарию система войдет в противоречие с выживанием экосистемы в ближайшем будущем.

Получается, дело не в технологиях, а в порочности самой капиталистической системы? В чем же ее проблема?

Я бы сказал, что это инвестиции в их нынешнем виде. Казалось бы, прекрасная и любимая всеми вещь. «Когда в нашу страну придут инвестиции, у нас наступит процветание», — только и слышишь от политиков, особенно в развивающихся странах. И вроде бы правильно. Но давайте посмотрим, что такое инвестиции. Компании производят продукты. Они платят нам деньги, на которые мы можем покупать эти продукты, тем самым создавая круг потребления. Часть средств при этом снова тратится на инвестиции. Куда идут эти деньги? На поиск новых

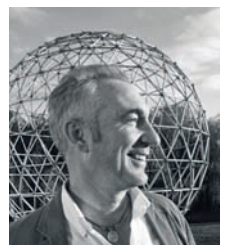
способов потребления. Вы не сможете вернуть инвестиции, если не создаете ничего нового. 200 лет назад Адам Смит говорил, что всем людям присуще стремление жить «без стыда». В его время это означало как минимум иметь крышу над головой и льняную рубашку. Сегодня, чтобы жить без стыда, нам нужен автомобиль, отпуск на море, iPad, iPhone — список можно продолжать. Чтобы экономика развивалась, правительства постоянно стимулируют потребление. Единственный способ оплатить все новые потребности — это стимулировать кредит. Я могу привести вам статистику соотношения сбережений и долга на душу населения в Великобритании. К моменту кризиса в 2008 году средний уровень сбережений на душу населения был ниже нуля. При этом массив долгов за последние 30 лет превысил размер ВВП. Мы превратились в нацию должников.

Что же вы предлагаете? Сломать основной механизм капиталистической системы? А как же инновации? Они тоже зло? Предлагаете сдать айфоны и надеть льняные рубашки?

Я никогда не призывал уничтожить капитализм. Начнем с того, что у нас просто нет другого выхода кроме пересмотра системы. За последние 50 лет экономика выросла в пять раз. При таком росте к концу века мы получим мировую экономику, которая будет в 16 раз больше, чем сейчас, и в 80 раз больше, чем 50 лет назад. Для такой экономики просто не существует ресурсной базы — мы уже сегодня находимся за пределами границ безопасности в отношении экосистемы Земли. Я не призываю отказаться от инвестиционной модели, я призываю ее переосмыслить. Вложения в сохранение экосистемы, в общественную инфраструктуру, библиотеки, музеи — тоже разновидность инвестиций. Мы должны выстроить модель, в которой будет поощряться сохранение, а не расширение. И, разумеется, это значит переосмыслить то, что мы понимаем под «хорошей жизнью». Постоянно искать новые потребительские ощущения для себя или помочь созданию социального мира и найти свое место в нем? Построить экономику, не основанную на росте, вполне возможно. Для этого правительства должны поощрять другие типы экономического поведения. Например, существуют компании, которые вкладывают большую часть своей прибыли в сохранение лесов Амазонской низменности. Только в Великобритании я могу назвать тысячи таких примеров.

Однако это подходит лишь для богатых стран, которые и так хорошо живут. А как быть бедным? Получается, им надо навсегда забыть о возможности приобщиться западным стандартам?

Одна из моих целей — это как раз дать бедным странам пространство для роста. Мы не сможем решить проблему бедности в мире, не создав более справедливый механизм распределения ограниченных ресурсов Земли. Для этого богатым странам надо научиться жить хорошо, не увеличивая потребление воздуха, воды, нефти. Понимание хорошей жизни должно стать менее материалистическим. Процветание — это способность делиться. Человек — социальное животное, это заложено в его природе. Нас долго учили, что человек — эгоистичная тварь, стремящаяся к «максимизации выгоды». Это не так. И нам только предстоит создать экономику, которая по-настоящему соответствует человеческой природе.



ЧЕКАННЫЙ БЕГ

ВЛАДЕЛЬЦЫ КОМПАНИИ «МОНЕТНЫЙ АТТРАКЦИОН» ДЕНЬГИ НЕ ПЕЧАТАЮТ, А ЧЕКАНЯТ. ИХ БИЗНЕС ПО ПРОДАЖЕ ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА СУВЕНИРНЫХ МОНЕТ ПРИРАСТАЕТ НА 20–30% В МЕСЯЦ.

ДМИТРИЙ
СТАРОДУБЦЕВ

СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ
«МОНЕТНЫЙ АТТРАКЦИОН»



ДВА ГОДА НАЗАД СОВЛАДЕЛЕЦ томской компании «Монетный аттракцион» **Дмитрий Стародубцев** увидел на театрализованном шоу в Ярославле кузнеца, который вручную чеканил монеты с изображением Венеры — одну Стародубцев хранит до сих пор. Из Ярославля он вернулся с желанием поставить производство сувенирных монет на поток. На разработку первого станка Стародубцев потратил три месяца и 50 тыс. руб. В итоге получился мини-пресс, куда вмонтирован чеканочный штамп с изображением, отпечатывающимся на монете при ударе молотком.

ПЕРВОНАЧАЛЬНО ПАРТНЕРЫ ОТКРЫЛИ пять собственных точек по изготовлению монет. Покупатели сами чеканили себе монеты. Но заработать более 100 тыс. руб. в месяц с одного станка не удалось. В одном городе, по подсчетам Стародубцева, есть смысл устанавливать один аппарат на 100 тыс. человек. Для дальнейшего масштабирования нужно было выстраивать региональную сеть, но управлять ею из Томска было слишком сложно. Проще оказалось наладить продажу устройств. Пресс для чеканки, фурнитура и набор клише — форм с рисунком, который будет отпечатываться на изделии, — обходятся покупателям в 48 тыс. руб. Сейчас у «Монетного аттракциона» около 70 партнеров в России и СНГ, а также в Израиле, Испании и Нидерландах. Стародубцев зарабатывает на продаже станков, расходных материалов и изготовлении индивидуальных форм для оттиска — 2,5 тыс. руб. за заказ.

СОТРУДНИКИ «МОНЕТНОГО АУКЦИОНА» разработали 800 дизайнов — в основном с изображением достопримечательностей городов, а также логотипов компаний. Лучше всего, уверяет Стародубцев, памятные монеты продаются на корпоративах и свадьбах, а средняя цена одной сувенирной монетки составляет 50–100 руб. «За два года существования проект окупил себя в десятки раз», — говорит Стародубцев. Число заказов на станки, уверяет он, растет на 20–30% в месяц. Оборот в 2010 году составил 10 млн руб. — заработки на продаже оборудования и сервисе распределены 50:50.

ОКОЛО ГОДА НАЗАД СТАРОДУБЦЕВ решил запустить новое направление бизнеса — вендинговые автоматы по чеканке монет. Увидев аппарат во время командировки в США, Стародубцев заметил в нем несколько недоработок и придумал собственную модель, вложив в нее 300 тыс. руб. Она позволяет изготовить памятную монету из обычной рублевой. Ударять по монетке молотком не надо — достаточно просто повернуть ручку автомата. За ближайший год владельцы «Монетного аттракциона» планируют продать 15 аппаратов стоимостью от 150 тыс. руб. и запустить продажи наборов сувенирных монет.

Компания
«МОНЕТНЫЙ
АТТРАКЦИОН»

Год основания
2009

Специализация
Производство оборудова-
ния для чеканки монет

Владельцы
Дмитрий Стародубцев,
Игорь Ковалев

Персонал
25 человек

Штаб-квартира
Томск

Конкуренты
«Монетная забава»

Проблемы
Дефицит качественного
металлического сырья
и квалифицированных
рабочих

БАР НА ВЫЕЗДЕ

ПЕТЕРБУРГСКАЯ КОМПАНИЯ BARBUS ДЕРЖИТ ПАРК ИЗ ТРЕХ НЕОБЫЧНЫХ АВТОБУСОВ, КОТОРЫЕ ЯВЛЯЮТСЯ СРЕДСТВОМ НЕ ТОЛЬКО ПЕРЕДВИЖЕНИЯ, НО И РАЗВЛЕЧЕНИЯ. В НИХ МОЖНО ПИТЬ, ПЕТЬ И ДАЖЕ ТАНЦЕВАТЬ.

АЛЕКСАНДР
БЕРЕСТ

СОВЛАДЕЛЕЦ
КОМПАНИИ BARBUS



ПЯТЬ ЛЕТ НАЗАД БЫВШИЙ ВЛАДЕЛЕЦ питерского ночного клуба Александр Берест с друзьями устроил мозговой штурм. Он хотел открыть заведение с необычной концепцией и в необычном месте. Кто-то вспомнил про автобус-танцпол, курсирующий между дискотеками на Ибице. Партнеры решили переоборудовать под ночной клуб троллейбус. Вскоре, однако, стало очевидно: свобода его передвижения ограничена проводами, в отличие от автобуса с Ибицы. Затем партнеры отказались и от дискотеки, предпочтя сдавать автобус под корпоративные мероприятия. «Нам показалось, что проще найти одного клиента, который заплатит всю сумму, чем продать билеты на вечеринку 30 разным людям», — говорит Берест, который в качестве партнера привлек Веронику Пратусевич.

ПЕРВЫЙ АВТОБУС БЫЛ КУПЛЕН партнерами за 500 тыс. руб. Еще 4,5 млн руб. они вложили в полное переоборудование старого «Икаруса». Интерьер для Barbus разрабатывала известный петербургский дизайнер Дарья Горина. Автобус был поделен на три части: танцпол, барную стойку и зону для отдыха, а вертикальные поручни превращены в шесты для стриптиза — равнодушно пройти мимо них, уверяет Берест, не может ни одна женщина. В 2008 году первый автобус выехал на улицы Санкт-Петербурга, спустя год парк пополнился еще двумя. Одна из машин сделана на базе американского Fleetwood — точно такой же был у героя Роберта де Ниро в фильме «Знакомство с Факерами». Сейчас Берест и Пратусевич занимаются переоборудованием четвертого автобуса — в ретро-стиле.

АРЕНДА АВТОБУСА НА 30 МЕСТ на четыре-пять часов обойдется примерно в 30 тыс. руб. За эти деньги на мероприятии будут работать диджей и бармен. Зарабатывают партнеры и на дополнительных услугах — например, помогут организовать банкет, взяв за посредничество 20% суммы заказа. Более доходны — до 60 тыс. руб. — заказы по системе «все включено», куда входит не только питание, но и развлекательная программа. Однако их, признается Берест, немного. В среднем в месяц оборот Barbus составляет около 600 тыс. руб.

ВАЛ ЗАКАЗОВ ПРИХОДИТСЯ на время выпускных вечеров, остальную часть лета автобусу-бару потенциальные клиенты предпочитают прогулки на более традиционных для Санкт-Петербурга катерах. Как правило, Barbus снимают для детских праздников и свадеб. А вот для корпоративных праздников, на которые изначально рассчитывали Берест и Пратусевич, автобусы арендуют в основном на Новый год, 23 Февраля и 8 Марта. В ближайших планах Barbus — построить стационарную площадку: банкетный зал с собственной кухней.

Компания
BARBUS

Год основания
2008

Специализация
Автобус для проведения
вечеринок

Владельцы
Александр Берест
и его партнер

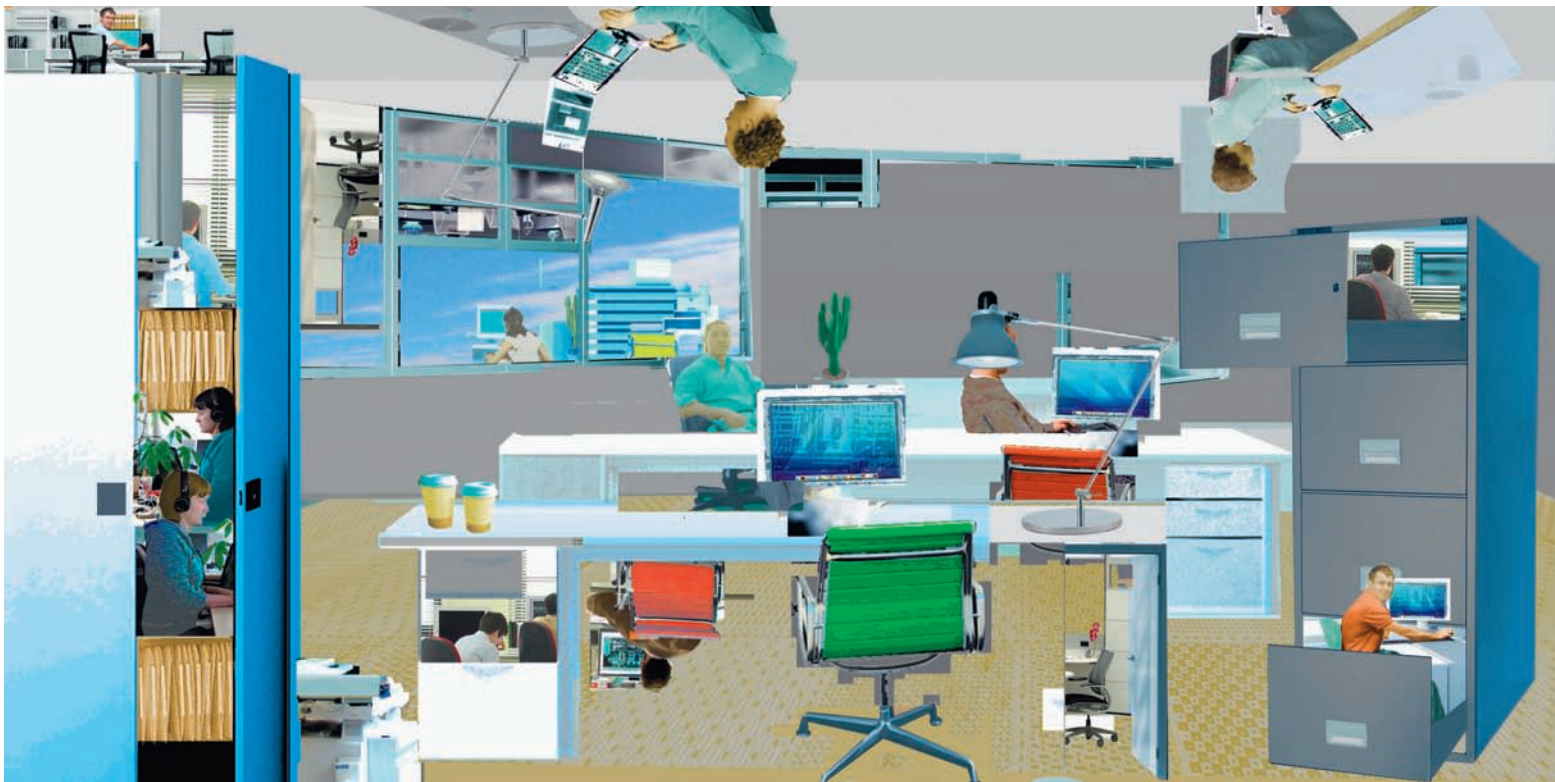
Персонал
10 человек

Штаб-квартира
Санкт-Петербург

Конкуренты
«Найт-бас»

Проблемы
Сложности с техническим
обслуживанием
автобусов





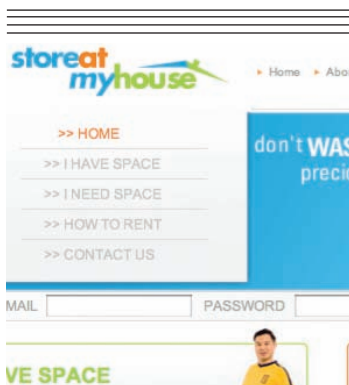
ТОРЖЕСТВО СКАРБА

<http://desktimetrapp.com>

Это только кажется, что для организации бизнеса надо продавать то, что имеется в избытке. На самом деле можно делать бизнес на недостатке. Если у вас есть пустое место в доме,

пара лишних рабочих мест в офисе, гараж без машины, вы с успехом можете выставить их на продажу. Стартап Desktimetrapp.com предлагает владельцам офисов добавить в базу пустующие рабочие места, указав стоимость ежемесячной аренды. У компании

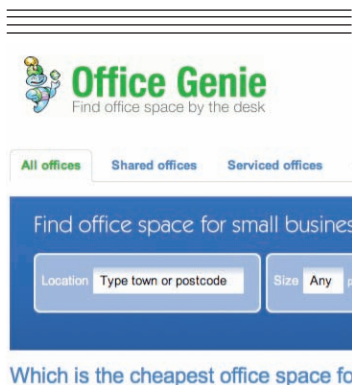
также разработано мобильное приложение, указывающее ближайшее от вас свободное рабочее место. Можно подобрать места, где благосклонно относятся к домашним животным, где есть кухня или возможность работать по выходным.



ШМОТКИ НА ПОЛКУ

<http://storeatmyhouse.com>

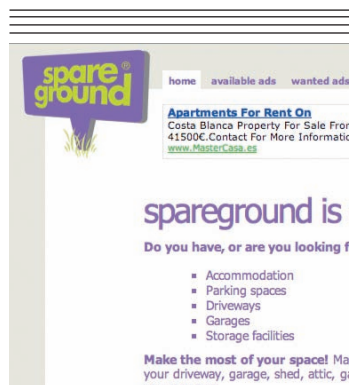
Хранить у себя дома чужой хлам — доходное дело. Обнаружил свободную полку в кладовке — выстави ее на продажу. От \$5. Можно принять на хранение, например, всего одну коробку. Можно сдать акр лесных угодий. Мало ли у кого сколько скарба.



НАУКА ОФИСА

<http://officegenie.co.uk>

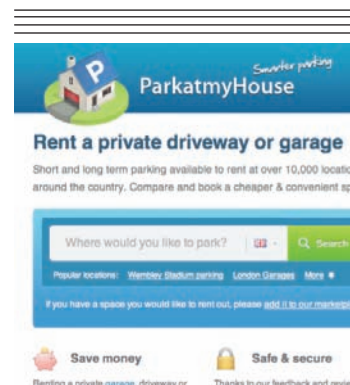
Ищет свободные рабочие места, правда, только в Великобритании. Зато вводит удобную классификацию от аренды рабочих мест «поштучно» (shared offices) до полноценного офиса под управлением домовладельца «на всем готовом» (serviced offices). Учите матчасть.



ОБЩЕЕ МЕСТО

<http://spareground.co.uk>

Spareground.co.uk демонстрирует универсальный подход к торговле пустотой. В ход идут гаражи, комнаты, подвальные и мансардные помещения, места на парковках и даже клочки земли во дворе, саду или огороде. Мало ли что — вдруг кому-то надо посадить картошку.



НАРОДНЫЙ ГАРАЖ

<http://parkatmyhouse.com>

Если вы живете рядом с аэропортом, вокзалом, торговым центром или музеем, то можете сдать свое парковочное место тем, кому требуется там парковаться. Ваши клиенты — работающие в этом районе, путешественники и пр. Сейчас в базе сервиса 10 тыс. парковочных мест.

ОДНОГО СЛОВА ИНОГДА ДОСТАТОЧНО,
ЧТОБЫ ЗАФИКСИРОВАТЬ, НАПРИМЕР,
ПОЯВЛЕНИЕ НОВОЙ ОТРАСЛИ.

ИЛИ ПРОСТО ДАТЬ ОПРЕДЕЛЕНИЕ
НОВОМУ ТИПУ ЗАНУД.

ГЛАДВЕР- ТАЙЗИНГ

GLADVERTISING

РЕКЛАМА, КОТОРАЯ АДАПТИРУЕТСЯ
ПОД НАСТРОЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

УПОМИНАНИЯ:
0 (ЯНДЕКС),
9190 (GOOGLE)

ПРУФФЕРЫ

PROOFERS

ЛЮДИ, ТРЕБУЮЩИЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ
ДАЖЕ ОБЩЕПРИНЯТЫХ ФАКТОВ

УПОМИНАНИЯ:
94 (ЯНДЕКС),
852 000 (GOOGLE)

ПОКОЛЕНИЕ 1.5

1.5 GENERATION

ИММИГРАНТЫ,
ВЪЕХАВШИЕ В СТРАНУ В ДЕТСТВЕ
И СОЧЕТАЮЩИЕ ЭТНИЧЕСКУЮ КУЛЬТУРУ
С КУЛЬТУРОЙ ПРИНИМАЮЩЕЙ СТРАНЫ

УПОМИНАНИЯ:
137 (ЯНДЕКС),
48 800 (GOOGLE)

Релевантность — великое слово. Справившись с помощью поисковых систем с контекстной демонстрацией рекламы, производители готовы взяться за офлайн. Например, благодаря камерам и программам распознавания мимики определять эмоции потребителей и демонстрировать им рекламу, соответствующую их настроению. По мнению исследователей британского The Centre for Future Studies, этот вид наружной рекламы появится уже в следующем году.

Раньше они могли оспорить факт полетов в космос на том основании, что собеседник лично не видел **Гагарина**. В век интернета простор для их деятельности расширился. Если у вас требуют «пруфлинк» на доказательства гибели **Усамы бен Ладена**, истончения ледников или запрещают иметь суждение о происшествии без предъявления записей с камер слежения — перед вами пруффер. Его цель — не добиться истины, а победить в дискуссии либо ради забавы завести ее в тупик.

Термин «поколение 1.5» ввели в обиход американские социологи, изучая особенности детей, прибывших в США в дошкольном и школьном возрасте. Считается, что именно они становятся мостиком между этническими общинами и коренным населением, оказывая большое влияние на интеграцию. Вслед за поколением 1.5 уже появились работы, изучающие поколение 1.25 и 1.75. В России с ее миграционной политикой эти мемы также скоро станут актуальны.

НА КАЖДУЮ НАШУ ПОЗИЦИЮ МЫ МОЖЕМ РАССМАТРИВАТЬ ДО 800 ПРЕТЕН- ДЕНТОВ



МЭТТ МУЛЛЕНВЕГ,
ОСНОВАТЕЛЬ БЛОГ-ПЛАТФОРМЫ
WORDPRESS
И КОМПАНИИ AUTOMATIC

Некоторые люди могут обходиться без сна. Я нет. Я сплю везде и всегда: в офисе, днем, во время поездок. И это помогает мне жить. Дело в том, что самое продуктивное время для меня — это ночь и раннее утро, с часу до пяти. У нас глобальная компания и бизнес, который продолжается 24 часа в сутки. Наши сотрудники в Европе выходят в Сеть только в полночь, и мой рабочий день активизируется в это время — надо решать рабочие вопросы с европейцами. Иногда я делаю перерыв и отправляюсь в бар в два-три часа ночи. Затем возвращаюсь к работе. Зато практически все время, утром и днем, я делаю перерывы на сон — от 20 минут до пары часов.

Основные системы координат жизни любого офиса — пространство и время. В своей практике в Automatic мы разрушили

Иллюстрация: Дмитрий Лигай

оба. Работа у нас не продолжается с 9 до 18 часов, да и офиса как такового у нас нет. Мне приходится руководить десятками сотрудников службы поддержки, юзабилити-дизайнерами, разработчиками. Они разбросаны от Алабамы до Болгарии. Я, конечно, никогда не смог бы «менеджерить» их. Вся наша управленческая технология довольно проста: мы стараемся находить самых мотивированных и талантливых людей — так что на каждую нашу позицию мы можем рассматривать до 800 претендентов и затем «отпускать их на волю».

Для начала мы всегда заключаем с человеком контракт. Многие из тех, кого мы нанимаем, — разработчики, внесшие вклад в наш проект создания программного обеспечения с открытым кодом. Наряду с Automatic, своей основной

компанией, я веду проект WordPress, в котором много энтузиастов. Обычно они работают на проект по ночам. На протяжении многих ночей эти люди уже фактически работали на нас, только делали свою работу бесплатно, просто ради удовольствия. А теперь получают за нее деньги.

«Менеджмент» вообще не слишком хорошо удается мне даже применительно к самому себе. У меня плохая память, и я очень неорганизованный. В нашей компании даже есть «директор по борьбе с хаосом», который организует мою ежедневную рутину. Собственно, именно поэтому я и занялся блоггингом. Блог позволяет мне запомнить каждый день и как бы составить рассказ о нем из фотографий, которые я делаю беспрестанно. Мой день, как и мой блог, состоит из кусочков: я постоянно делаю перерывы — на сон, чтение или ланч. Я все время ощущаю себя в центре движения, и мне это нравится.





Примерно 150 лет назад **Генри Торо** призывал американцев вернуться к природе и жить в окружении лесов. В каком-то смысле его призыв был услышан в середине XX века: американцы начали массовый исход из городов. При президенте **Дуайте Эйзенхауэре** в США началось настоящее «перепроизводство инфраструктуры»: новые автомагистрали позволили бывшим горожанам переселиться в зеленые пригороды, не теряя всех преимуществ городской жизни, прежде всего транспортной доступности. Но какая система жизни, городская или пригородная, оказалась меньшим злом для экологии? Житель пригорода тратит иногда целый бензобак за пару дней, добираясь на работу на машине. Сюда еще не входят многочисленные поездки в магазин или отвоз детей в школу. В то время как

горожанин может практически не пользоваться машиной и вообще транспортом, добираясь до работы пешком.

Одна из проблем городов в начале XX века — то, что они перестали быть тем, чем должен быть город. В XX веке город в США, Европе и во многом в России — это место концентрации сравнительно неквалифицированной рабочей силы. Город перестал быть местом скопления «умелых» людей, какими были города древности и Средневековья. Умные и образованные оказались в пригородных резервациях. Утратив образованный класс, многие города потеряли свое главное преимущество — гибкость. Посмотрите на Детройт. Этот город еще в конце XIX века был одним из самых образованных и динамичных в Америке. Но затем его «захватили» автомобильные компании и превратили из города образования и обмена идеями в город, где все жители работают на одном-двух заводах. Уже несколько десятилетий население Детройта уменьшается, а окраины с заброшенными городскими заводскими корпусами похожи на декорации фильмов ужасов.

Гибкость — главное преимущество городов. Поэтому я против излишних мер по защите исторического облика. Во многих городах активисты выступают против высотного строительства. К чему это приводит? Низкоэтажные дома

создают дефицит жилой и коммерческой недвижимости, особенно в центре, и вынуждают город «расползаться», воспроизводя все ту же энергозатратную субурбию. Преимущество в такой системе имеет тот, кто уже владеет недвижимостью, у «новичков» мало шансов ее получить. Такой город как бы выталкивает новых и молодых. Низкоэтажность — путь к застойной экономической и социальной модели. А небоскребы, наоборот, усиливают приток образованных людей в город. Несколько небоскребов не повредили бы даже историческому центру Парижа. Если вы хотите участвовать в обмене идей и быть в гуще инноваций, жить в окружении небоскребов гораздо полезнее, чем в окружении деревьев. Автомагистраль, проложенная через центр города, уменьшает его население на 18%. Строя дороги, власти мотивируют жителей покидать город. Вместо того чтобы вкладывать гигантские средства в инфраструктуру, можно было бы вложить их в образование. И тогда город стал бы тем, чем он и должен быть, — удобным местом для жизни и инноваций, а не точкой пересечения транспортных потоков.

ЭДВАРД ГЛЕЗЕР,
ПРОФЕССОР ГАРВАРДСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА,
АВТОР КНИГИ
TRIUMPH OF THE CITIES

**АВТО-
МАГИСТРАЛЬ,
ПРОЛОЖЕННАЯ
ЧЕРЕЗ ЦЕНТР
ГОРОДА,
УМЕНЬШАЕТ
ЕГО НАСЕЛЕНИЕ
НА 18%**



ВЗЯТКАМИ ПОЛЛИМИЧНЫМИ

ВЫ ДАВАЛИ ОТКАТЫ? ОТКУПАЛИСЬ ОТ ПРОВЕРОК? ДАРИЛИ ПОДАРКИ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ ХОРОШИХ ОТНОШЕНИЙ? СРАВНИТЕ СТРУКТУРУ СВОИХ РАСХОДОВ С ЗАТРАТАМИ КОЛЛЕГ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ РЕЙТИНГ ВЕДОМСТВ, ЧЬИ СОТРУДНИКИ ОБИРАЮТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ.

Объем коррупции в России примерно равен ВВП Греции и составляет, по данным Национального антикоррупционного комитета, \$300 млрд. В международном рейтинге коррумпированности Transparency International Россия находится на 154-м месте — аккурат между Таджикистаном и Папуа — Новой Гвинеей. Но даже несмотря на эти впечатляющие цифры, о коррупции говорит сегодня кто угодно — законодатели, правоохранители, СМИ, президент, но только не сами бизнесмены.

Ernst & Young пару лет назад опрашивала отечественных предпринимателей, и лишь 24% из них признались, что когда-либо давали взятку. Ernst & Young заявила, что 38% «затруднившихся» ответить просто не решились признать, что им пришлось участвовать в противозаконных действиях. С похожей проблемой столкнулся ФБК при подготовке рейтинга взяток. Мы разослали анкеты примерно тысяче владельцев бизнеса, а ответили всего 27 человек.

Впрочем, нам повезло чуть больше, чем Ernst & Young. Среди опрошенных нами предпринимателей лишь немногие уверяли, что не дают взятки.

И в большинстве случаев это были владельцы малого бизнеса. Они действительно защищены от коррупции лучше всех — и то лишь потому, что неинтересны чиновникам. Для остальных попытка не дать взятку приравнивается к банкротству. Это демонстрируют печальные истории предпринимателей, которые по наивности или из-за отсутствия денег пытались решить проблему законным путем (см. стр. 59).

Этот путь — жаловаться на чиновников их начальству — длинный и неблагодарный. Вот, например, Владимир Тюрин, совладелец кафе в Кисловодске, пишет на сайте Medvedevu.ru открытое письмо президенту, в котором сетует, что налоговики замучили его проверками и он уже устал откупаться. Жалобы в МВД и прокуратуру ни к чему не привели.

Почему владелец маленького кафе в попытках отбиться от чиновников добрался до президента? Дело в системе. Возьмем МВД — лидера нашего рейтинга по числу полученных его сотрудниками взяток. По данным министерства, величина средней взятки в России составляет сегодня 300 тыс. руб. (цифра считается по раскрытым делам). При этом по нашему рейтингу в среднем размер взятки, которую сотрудник МВД получает от предпринимателя, составляет 468 тыс. руб.

Кто может поймать коррумпированного полицейского за руку? Прокуратура. Но она, увы, редко выявляет нарушения. Эти два ведомства действительно сообщают, считает проработавший четверть века по ту сторону баррикад адвокат Юрий Костанов (см. стр. 68). Проверки самой прокуратуры могут инициировать Генеральная прокуратура, ФСБ и депутаты Госдумы. Но, похоже, и этот контроль не слишком эффективен, иначе бы за решеткой оказывалось куда больше чиновников. Пока же, по данным Верховного суда за прошлый год, из около

КОРРУПЦИЯ

Следствие

2 тысяч осужденных за взятки чиновников только четверть лишились свободы. А вот проверить генпрокурора и ФСБ может только президент. И его, очевидно, на всех не хватит. Так что Владимиру Тюрину с большей долей вероятности придется решать свои проблемы как-то иначе.

Конечно, можно обратиться к правозащитникам. Спрос на их услуги сейчас так велик, что родил самые неожиданные предложения. Например, **Юлия Рощина**, чей муж был осужден за экономические преступления на 18 лет, рассказывает, что одна из

якобы правозащитных организаций обещала «отмазывать от ментов» за ежеквартальный взнос 15 тыс. руб.

Но деятельность правозащитников узконаправлена — они могут помочь в решении юридических вопросов, подписаться под жалобой на чиновника. Это несистемное решение проблемы. Более действенным может стать общественный контроль за прозрачностью взаимоотношений бизнеса и власти. Одним из первых на этот путь встал блогер **Алексей Навальный**. За ним потянулись другие. Например, депутат Екатеринбургской

городской думы **Леонид Волков**, прославившийся разоблачениями в сфере госзакупок. Или основатель «РосЯмы» программист **Федор Езеев**, заставляющий чиновников ремонтировать дороги.

Неважно, каких политических взглядов придерживаются все эти люди и какие дивиденды они планируют заработать. Прозрачность — кажется, последний оставшийся способ вылечить коррупцию. В это нелегкое дело внесли свою лепту предприниматели, ответившие на вопросы для рейтинга коррумпированных ведомств.

РЕЙТИНГ САМЫХ КОРРУМПИРОВАННЫХ ВЕДОМСТВ

Место	Ведомство	Взятки, % от выручки фирмы	Упоминаний в анкетах	Размер средней взятки, тыс. руб.*	% от общего числа проверок**	Повод для взятки
1	Росприроднадзор	1,16	2	45	н.д.	Несоблюдение экологических норм
2	ФСКН	1,00	1	120	н.д.	В ходе расследования уголовного дела
3	МВД	0,48	14	468	н.д.	Нарушения, прекращение проверок, поддержание отношений
4	Росреестр	0,47	4	98	4,3	Оперативный доступ к информации
5	Росздравнадзор	0,37	2	23	н.д.	Нарушения, получение необходимых документов
6	ФМС	0,28	6	273	9,0	Оформление мигрантов
7	ФТС	0,18	4	190	н.д.	Оформление товара, поддержание отношений
8	Роспотребнадзор	0,17	9	127	17,6	Нарушения
9	ФНС	0,16	12	158	н.д.	Нарушения, прекращение проверок, поддержание отношений
10	ФАС	0,14	1	630	н.д.	Общее сопровождение бизнеса
11	МЧС	0,11	13	135	31,8	Несоответствие правилам противопожарной безопасности
12	Россельхознадзор	0,06	1	250	4,4	Обеспечение товара документами
13	Роструд	0,05	3	150	8,8	Сглаживание трудовых споров
14	Ростехнадзор	0,04	2	85	11,8	Отмена предписаний, согласование документации
15	Ространснадзор	0,03	1	230	3,8	Согласование документации

* Учтены данные по 22 анкетам

** По данным Минэкономразвития

Источники: опрос «Секрета фирмы»; Минэкономразвития

КАК МЫ СЧИТАЛИ

Мы учитывали только «универсальные» ведомства, чья деятельность затрагивает практически всех предпринимателей вне зависимости от сферы бизнеса. 27 бизнесменов согласились рассказать, сколько и кому они заплатили в 2010 году; 4 анкеты были исключены из-за того, что респонденты отказались назвать выручку своей компании. Самый распространенный вид деятельности опрошенных — торговля. Выручка респондентов колеблется от 15 млн до 35 млрд руб. (при подсчете среднего размера взятки максимальное значение было исключено). Ведомства были отрейтингованы по средней доле (среднее геометрическое), которую занимают в выручке участников нашего опроса выплаты соответствующему госучреждению.

ЧЕСТНОЕ ВЫМЯ

*ИСТОРИИ ТРЕХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ,
ЗАЯВИВШИХ, ЧТО ОНИ НЕ ДОЙНЫЕ КОРОВЫ,
ЧТОБЫ ПЛАТИТЬ ВЗЯТКИ ЧИНОВНИКАМ.
ВСЕ ОНИ ПОТЕРЯЛИ БИЗНЕС, И ТОЛЬКО ОДИН
ИЗ НИХ ПОСАДИЛ ВЫМОГАТЕЛЕЙ. УЖЕ ПОСЛЕ
ТОГО, КАК ВЫШЕЛ ИЗ ТЮРЬМЫ.*

ДОШМО- НАЛИСЬ

Илья Хандриков стоит посреди огромного зала с завязанными глазами и на ощупь пытается определить, какие джинсы из разложенных перед ним Lee, а какие — Levi's, Wrangler и Rifle. На дворе 1998 год, идет съемка телепередачи «Старая квартира» про фарцовщиков. Бывалый фарцовщик Хандриков, хоть и не «утюжит» уже

десять лет, безошибочно угадывает марки джинсов. Аплодисменты.

Благодаря фарцовке Хандриков в 1970-е шиковал — носил «левайсы», бывал в ресторанах, а когда в 1979-м его выгнали со второго курса МГПИ имени Ленина за предпринимательство, купил белую «копейку». Как только в Стране Советов бизнесу разрешили легализоваться, Хандриков создал вместе с другом первый в СССР кооператив по производству спецодежды. Она была качественная и яркая — не в пример садившейся после первой стирки униформе, которую

шили тогда на зонах. В 1992 году, уже став к тому моменту единственным владельцем компании, Хандриков перерегистрировал производственный кооператив в ЗАО «Формика» и снял два цеха на 2 тыс. кв. м.

В 1997-м компания Хандрикова упустила крупный заказ на пошив одежды для московских дворников. Победители тендера, как сочли почти все его участники, заплатили «откат». Хандриков решил играть в открытую. И создал Ассоциацию производителей профессиональной одежды, первыми членами которой

стали участники того самого тендера. Через пару лет ассоциация превратилась в такую большую и известную, что ее пригласили стать членом Торгово-промышленной палаты. А «Формика» получила хорошие заказы. Что касается самого Хандрикова, то он увидел прекрасную альтернативу взяткам — публичную деятельность. Он активно участвовал во всевозможных общественных движениях, был среди основателей «Опоры России», союза «Антикоррупция», движения «За честный рынок».

За кризисные 2008–2010 годы обороты «Формики» упали, по данным СПАРК, со 103 млн руб. в год в три раза. Впрочем, причиной резкого сокращения стали не только обедневшие клиенты, но и алчные чиновники. В декабре 2008 года к Хандрикову пришли с проверкой сотрудники отдела по борьбе с экономическими преступлениями МВД и унесли из офиса все компьютеры, найдя на одном из них якобы нелегальный Microsoft Office. Решение вопроса стоило, по словам предпринимателя, 500 тыс. руб.

ДОСЬЕ

ЗАО «ФОРМИКА»

Сфера деятельности

Пошив спецодежды

Проверяющее ведомство
ФНС

Претензия

Налоговая задолженность

Падение выручки
в три разаВозраст владельца
54 годаПохудел из-за проверок
на 5 кг

Но Хандриков, которого из института выгнали за то, что вовремя не откупился от поймавших его на фарцовке сотрудников милиции, отказался. Даже несмотря на пришедшее из центрального офиса Microsoft письмо о наличии лицензионного соглашения, вернуть компьютеры



НЕТ ЗДЕСЬ РОБИНГУДСТВА. Я ПРОСТО НЕ ХОТЕЛ ТИХО СИДЕТЬ, ПРЯТАТЬСЯ ОТ МЕНТОВ, ПОЖАРНЫХ, НАЛОГОВИКОВ И «ДОИТЬСЯ». ХОТЕЛ ГОРДО ДЕЛАТЬ СВОЕ ДЕЛО

ИЛЬЯ ХАНДРИКОВ

ЗНС-ВЛАДЕЛЕЦ
КОМПАНИИ «ФОРМИКА»

удалось лишь через неделю. В ноябре 2009-го пришла очередь пожарных. По итогам проверки инспектор пожарной безопасности вручил Хандрикову протокол нарушений, где было написано, что в «Формике» на складе завалены проходы, но главное — не

Фото: Григорий Собченко

проведены обязательные замеры изоляции электропроводки. Устранить последнее нарушение могла только фирма со специальной лицензией, и пожарные предложили услуги своей конторы. «Рабы не мы», — ответил им Хандриков, у которого дворяне в роду были и по отцовской, и по материнской линии. «В этот момент я повел себя настолько неправильно с точки зрения чиновничьей логики, что, когда меня вызвали к начальнику инспекции, он даже не предлагал заплатить, сразу отправил в суд», — говорит Хандриков. Через два дня суд предписал закрыть «Формику» на месяц — до устранения на-

рушений. Хандрикову понадобилось полторы недели, чтобы устранить нарушения и отменить решение суда.

И все же третья проверка — в июне 2010-го — добила-таки бизнес Хандрикова. В течение 2009 года «Формика» отправляла чиновникам информацию о налогах, которые обязалась заплатить. По итогам года сумма составила около 4,5 млн руб. Но денег, чтобы заплатить их, у компании не оказалось. Инспекция ФНС отказалась давать отсрочку вопреки статье 46 Налогового кодекса и заблокировала счет компании на три месяца. Только за разблокировку счета с Хандрикова, по его словам, посредники попросили 1,5 млн руб. Таких денег в тот момент у него не было. Он закрыл столовую, которая кормила сотрудников «Формики» с 1992 года, а сам от безденежья перешел на овсянку («Если в нее добавить джема немножко или вареньица, яблочка покрошить, будет вполне сносно»), начал пить от бессонницы витамины группы В, что самое ужасное, перестал выплачивать зарплату.

Из 60 человек, работавших тогда в компании, уволились трое. Один из них пожаловался на невыплату заработной платы в прокуратуру. «И я оказался в тисках,— качает головой Хандриков.— С одной стороны — налоговая и организации всех уровней, которые в ответ на жалобы посылали нас на три буквы, а с другой — сопливый

помощник прокурора». Хандриков придумал, как выпутаться: он зарегистрировал вторую компанию с похожим названием и провел через нее часть заказов. 1 сентября счет разблокировали, но долги «Формики» к тому моменту были уже столь велики, а нервы Хандрикова столь расшатаны, что он продал компанию,

по его словам, за долги. Теперь пишет книжку о том, как нелегко заниматься бизнесом в России. Тема, увы, не оригинальная.

— А на вас сейчас какие джинсы?

— Турецкие. В турецком фирменном магазине оказалась самая привлекательная цена из всех, которые только есть. За 700 руб. купил.

УЛОВИ- МЫЙ МСТИТЕЛЬ

Когда Владимиру Осечкину позвонили знакомые и сказали, что через два часа его придут арестовывать, он надел белые брюки и рубашку и пошел гулять с дочерью. По возвращению его уже поджидала группа захвата МВД. Потом были три с лишним года следствия и приговор на семь лет. Осечкин вышел этим летом по условно-досрочному и уже посадил двоих из тех, кто посадил его. На очереди еще четверо: кто — под следствием, кто — в розыске.

Первый бизнес Осечкин придумал в школе в Самаре: мыл машины рядом с цирком. Потом решил проводить викторину, как в телепередаче «Брейн-ринг», и продавал на нее билеты. Победители получали купленные на деньги от помытых машин шоколадки Snickers. Потом Осечкин торговал

**ЗВОНИТ МНЕ, ПОМНЮ,
ИХ ПОДПОЛКОВНИК:
ПРИЕЗЖАЙ, ГОВОРИТ,
ПОТОЛКУЕМ.
А Я ОТКАЗАЛСЯ. ДУРАК.
НАДО БЫЛО ОБВЕШАТЬСЯ
ДИКТОФОНАМИ И ЕХАТЬ**

**ВЛАДИМИР
ОСЕЧКИН**

**ЭКС-ВЛАДЕЛЕЦ
КОМПАНИИ «БЕСТМОТОРС»**



Фото: Григорий Собченко

дизельным топливом. Через какое-то время перебрался в Москву и стал реализовывать подержанные иномарки: покупал в Москве и продавал в регионы. Как-то раз Осечкина подвозил «бомбила» на черном Mercedes с мигалкой, оказалось — сотрудник кремлевского гаража особого назначения. Осечкин предложил ему подработку: забирать особо важных покупателей иномарок из аэропорта. «Оказалось, что людям, которые покупали пусть подержанные, но все же дорогие машины, тоже хотелось хорошего сервиса», — вспоминает Осечкин. Такси с мигалкой привлекло новых клиентов — заработало сарафанное радио.

Однажды к Осечкину пришли руководители крупного торгового центра «Вэйпарк» — их «кинул» директор одной из дочерних компаний, оставив долги и 60 нераспроданных машин. «Вэйпарк» предложил Осечкину решить проблему за комиссию. Через полтора месяца, когда Осечкин продал последнюю из 60 машин, довольные руководители «Вэйпарка» согласились сдать Осечкину 300 кв. м под автосалон по цене чуть ниже рыночной — в своем центре рядом с Красногорском.

Салон под названием «Бестмоторс» открылся 31 декабря 2004 года, и за первый же год работы выручка выросла

в десять раз — со \$100 тыс. в месяц до \$1 млн.

Осечкин решил расширить бизнес. Потребовался кредит. Помочь в переговорах с банком вызвался **Павел** — сотрудник, к тому времени уже год работавший в компании. Для одобрения кредита, по словам Павла, надо было помочь руководителю одного из банков купить новый Porsche Cayenne. Павел забрал машину, а в счет оплаты пригнал Lexus, документы на который пообещал привезти позже. А кредит все не одобрялся. Осечкин почувствовал неладное и поехал в банк: «Вот тут оказалось, что Павел взял кредит на \$450 тыс., представившись совладельцем моего автоцентра. Porsche Cayenne он давно продал, как и стоявший у меня Lexus — за ним вскоре пришли владельцы. Помогал ему в аванюре некий **Артур** — бывший фээсбэшник, сотрудник банка». Когда Осечкин написал заявление в местное УВД, экс-фээсбэшник настоятельно порекомендовал отказаться от претензий. То же самое порекомендовали сделать в департаменте экономической безопасности (ДЭБ). «Звонит мне, помню, их подполковник: приезжай, говорит, потолкуем. А я отказался, — вспоминает Осечкин. — Дурак. Надо было обвешаться диктофонами и ехать».

Через месяц, в январе 2007 года, ДЭБ нагрязнул с проверкой. Найти ничего не удалось, но знакомые в ОБЭП

Красногорска сказали Осечкину, что его заказали и хотят посадить, а закрытые дела якобы стоят \$300 тыс. Осечкин пренебрег предостережением, будучи уверенным, что его бизнес чист. И тогда, по словам Осечкина, ДЭБ попытался сфабриковать обвинение: начал угрожать сотрудникам, и те согласились продать несколько автомобилей мимо кассы — все эти случаи были зафиксированы сотрудниками ДЭБа и легли в основу следствия. Весной 2007-го Осечкина обвинили в мошенничестве в особо крупном размере и крупных растратах с последующей легализацией денежных средств. Его жене звонили с угрозами, ребенка обещали отдать в детдом. Самого Осечкина отправили в пресс-хату — так на сленге зеков называется место, где обвиненных во время судебного процесса принуждают дать нужные показания. Иглы под ногти осужденным за экономические преступления, конечно, не втыкают. Но вот Осечкину не давали спать, портили передачи с воли, подсаживали к нему стукачей,

ДОСЬЕ

ООО «БЕСТМОТОРС»

Сфера деятельности
Торговля автомобилямиПроверяющее ведомство
МВД

Претензия

Мошенничество в особо крупных размерах и крупные растраты с последующей легализацией денежных средств

Падение выручки
в 10 разВозраст владельца
30 летПохудел из-за проверок
на 13 кг

держали в камере без туалета и воды. Следствие закончилось в августе 2008 года. Суд вынес решение только в июле 2010-го — приговорил Осечкина к семи годам лишения свободы. Жена не выдержала и отступила — еще до приговора подала на развод. Осечкину отступить было некуда, поэтому он начал писать жалобы во все инстанции. После жалобы на бесчинства в Красногорском изоляторе Осечкина на два месяца закрыли в спецблоке — неотопливаемой камере. Но он не сдавался. В итоге тюремное начальство и суд решили, что проще выпустить беспокойного заключенного условно-досрочно. Осечкин отсидел четыре года и один месяц.

Жалобы в прокуратуру, следственный комитет и президенту подействовали: один из кураторов дела зампрокурора Московской области **Александр Игнатенко** — в федеральном розыске, мэр города Озеры (в тюрьме которого Осечкина продержали три месяца) **Артур Шматко** и следователь **Вадим Ващенко** осуждены за взятки.

Бизнес по торговле машинами разрушен, так что Осечкин строит новые планы — создать социальную сеть Gulagu.net, которая предназначалась бы для защиты заключенных от насилия и пыток. Осечкин говорит, что ему уже звонили и **Михаил Прохоров**, и **Борис Немцов**. Но он пока себя в политике не видит. Хочет заниматься защитой прав и бизнесом.

ЗОНА ДОСТУПА

Четырехлетней **Лизе** и трехлетнему **Мише** мама сказала, что папа ушел в армию. Так что теперь дети думают, что армия — это такой дом с бесконечными решетками. А вот 11-летняя

Марина в курсе дела. Поэтому, когда ее кукла Барби не хочет разговаривать с Кеном, так и говорит ему: «Пойду схожу в тюрьму».

Папа девочек **Олег Роцин** за решеткой четвертый год. С 2002 года вместе с **Робертом Аведяном** он торговал стеклоосновами, которые применяются в строительстве. А в 2006 году, поругавшись с партнером, взял кредит и открыл собственную компанию

«Третий Рим», переключившись на поставки полистирола, который начал пользоваться в России популярностью. Уже за первые полгода компания заработала 150 млн руб. «Третий Рим» контролировал 30% импорта некоторых видов полимеров в Россию. Но через пару месяцев предпринимателю с незнакомых номеров начали приходить SMS с угрозами и предложениями продать бизнес. Затем

к Рощину, по словам его жены Юлии, пришли люди, назвавшиеся представителями службы безопасности Аведяна. Они сообщили, что у них обширные связи с отделом по борьбе с экономическими преступлениями МВД, а бывший партнер якобы «заказал» Рощина, и предложили заплатить \$300 тыс., чтобы из жертвы стать, наоборот, заказчиком. Роцин отказался. После этого его компанией заинтересовалось МВД. Фуры и вагоны, в которых «Третий Рим» перевозил товар, задерживали восемь раз, в самой компании провели три обыска, в квартире Роциных — два, несколько обысков прошли в компаниях клиентов. Испугавшись, те разрывали договоры, обороты «Третьего Рима» к середине 2008-го упали в три раза. Некоторые клиенты, по словам жены Рощина Юлии, уходили к недавнему конкуренту — Аведяну (он от общения с СФ отказался).

В октябре 2008 года Рощина арестовали, обвинив в контрабанде, уклонении от уплаты

налогов и легализации денежных средств, полученных преступным путем. По версии следствия предприниматель ввозил полистирол, а декларировал его как более дешевый полимер (полистирол входит в группу полимеров). Такая схема, как утверждает

ДОСЬЕ

ООО «ТРЕТИЙ РИМ»

Сфера деятельности

Торговля
химическими
Прверяющее
ведомство
МВД

Претензия

Контрабанда, уклонение
от уплаты налогов

Падение выручки

до нуля

Возраст владельца

34 года

Похудел из-за проверок

на 9 кг



**ВАША ЧЕСТЬ,
ДЕМОНСТРАТИВНОСТЬ
НЕЗАКОННЫХ ДЕЙСТВИЙ
СЛЕДСТВИЯ ПОЗВОЛЯЕТ
ПРЕДПОЛАГАТЬ, ЧТО
НАРУШЕНИЕ ПРАВ
ОСУЩЕСТВЛЯЛОСЬ
ПО МОЛЧАЛИВОМУ
СОГЛАСИЮ ПРОКУРАТУРЫ
И СУДА**

**ОЛЕГ
РОЩИН**

зкс-владелец
компания «ТРЕТИЙ РИМ»

сторона обвинения, помогла Рощину уклониться от уплаты 126 млн руб. таможенных платежей. По словам Юлии, Рощину предложили заплатить \$500 тыс., чтобы закрыть уголовное дело. Таких денег у предпринимателя не оказалось. Защищать Рощина

отказались три адвоката. Предприниматель сам безнадёжно пытался вникнуть в 430 томов уголовного дела и 70 томов обвинительного заключения. В результате Рощина осудили на 18 лет колонии строгого режима. В том же 2008-м на такой срок были осуждены маньяк в Пермском крае за 12 изнасилований и убийца в Волгоградской области, зарезавший жену и семилетнюю дочь.

Если кто и мог попытаться спасти Рощина от жестокого наказания, то только жена. Но недавно родившая сына Юлия была в полной прострации: «Как-то я поехала встречаться с очередным бывшим партнером Олега, чтобы попросить у того помощи. Стою в пробке и вдруг вижу, что

из-под капота дымок идет. Первая мысль — позвонить мужу, чтобы решил проблему. И только тут до меня дошло, что муж-то в тюрьме».

И тогда Юлия пришла в себя. Она начала вести блог, где выкладывает материалы дела и личные впечатления, встретилась с правозащитниками экономических зэков (участниками движения «Бизнес-солидарность» Яной Яковлевой и Ольгой Романовой), которые помогли найти ей недорогих и независимых адвокатов, ведет переговоры с кредиторами мужа. Благодаря усилиям жены, Рощину уже срезали срок до восьми лет, сняв обвинение в легализации доходов. Сейчас главная забота Юлии — провести химическую экспертизу, которая должна подтвердить правильность заполнения таможенных деклараций. Если получится, появится надежда на полную отмену приговора.



10
*НАБИТЫЕ ДЕНЬГАМИ ЧЕМОДАНЫ КАК АРГУМЕНТ В ПЕРЕГОВОРАХ С ЧИНОВНИКАМИ
 СТАНОВЯТСЯ ЧАСТЬЮ ИСТОРИИ. ВОТ КАК ВЫГЛЯДЯТ САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ СХЕМЫ
 ВЗЯТОЧНИЧЕСТВА СЕГОДНЯ.*

ЛИЦ ВЗЯТКИ

1.

Талонами на бензин

Предприниматель передает средства не наличными, а талонами на бензин. На получении таких талонов на сумму около 35 тыс. руб. в 2010 году попался вице-мэр Пскова Павел Дроздов. Он был осужден на три с половиной года условно.

2.

Через нижестоящего чиновника

Предприниматель договаривается с конкретным чиновником,

а взятку берет его заместитель. Поймать чиновника на коррупции в этом случае непросто. Именно с такими трудностями столкнулось следствие, которое сейчас пытается доказать виновность бывшего губернатора Тульской области Вячеслава Дудки.

3.

Банковскими карточками

Предприниматель на свое имя открывает в банке расчетный счет, с которого можно снимать деньги с помощью пластиковой карточки, и передает ее чиновнику, сообщив ПИН-код. Наэтой схеме в 2009 году попался директор государственного Профессионального лицея №45 Александр Овчинников (осужден на два года условно). В общей сложности благодаря хитрой схеме он получил 800 тыс. руб.

4.

Туристическими поездками

Предприниматель оплачивает отдых чиновников и членов их семей. Так, находящийся сейчас под следствием владелец подпольного игорного бизнеса Иван Назаров говорит, что оплачивал поездки высокопоставленных сотрудников прокуратуры Московской области и членов их семей. География этих поездок поражает воображение: Барселона, Вена, Карловы Вары, Милан, Париж, Прага, вертолетная прогулка из Санкт-Петербурга на Валаам. Доказать факт поездок удалось благодаря найденным в офисах соответствующих туристических фирм платежным документам. Сейчас все фигуранты этого дела находятся под следствием. Есть шанс, что чиновников накажут.

5.

С помощью
книги

Предприниматель передает чиновнику деньги в качестве гонорара за книгу, которая может и не быть никогда написана. В 1997 году журналист **Александр Минкин** обвинил в использовании такой схемы министра финансов **Анатолия Чубайса** и главу Госкомимущества **Альфреда Коха**, получивших за неизданную книгу о приватизации в России \$90 тыс. Это послужило поводом отправить чиновников в отставку (Чубайс, правда, потеряв пост министра финансов, сохранил должность первого вице-преьера). В 1999-м книга все же была издана.

6.

Через договор
на оказание
услуг

Компания предпринимателя заключает договор с компанией, подконтрольной чиновнику, по которому последняя обязуется оказать предпринимателю некие услуги. Услуги не оказываются, но у компании появляются деньги. В получении 700 тыс. руб. таким путем предприниматель **Михаил Лебедев** обвинил в 2008 году главу псковской избирательной комиссии

Евгения Диброва. Уголовное дело открыто не было. Сейчас чиновник работает депутатом гордумы.

7.

Через
банковскую
ячейку

Деньги передаются не лично, а через банковскую ячейку, чиновнику приносят только ключ. За использование этой схемы сейчас судят управляющего отделением Пенсионного фонда России по Свердловской области **Сергея Дубинкина**, который, по словам обвинения, получил таким путем 36 млн руб. с МДМ-банка и банка ВЕФК.

8.

Благодаря
заниженной
цене

Бизнесмен продает что-либо подконтрольным чиновнику структурам по заниженной цене, а тот продает еще раз по рыночной. За применение схемы летом было возбуждено уголовное дело против бывшего вице-мэра столицы **Александра Рябинина**. Его дочь якобы покупала квартиры по заниженной цене у «Авеню менеджмент» в обмен на согласование необходимой документации.

9.

Борзыми
щенками

Хотя по закону чиновники не могут получать сегодня подарки на сумму, превышающую 3 тыс. руб., бывают и исключения. В письме в прокуратуру Союз предпринимателей республики Башкортостан жалуется на эпизод, произошедший еще летом 2009 года. Тогда премьер-министр республики **Раиль Сарбаев** преподнес следственному управлению следственного комитета при Генеральной прокуратуре РФ во главе с **Алексеем Касьяновым** щедрый дар: 11 новых автомобилей разом. Однако уголовное дело так и не было возбуждено.

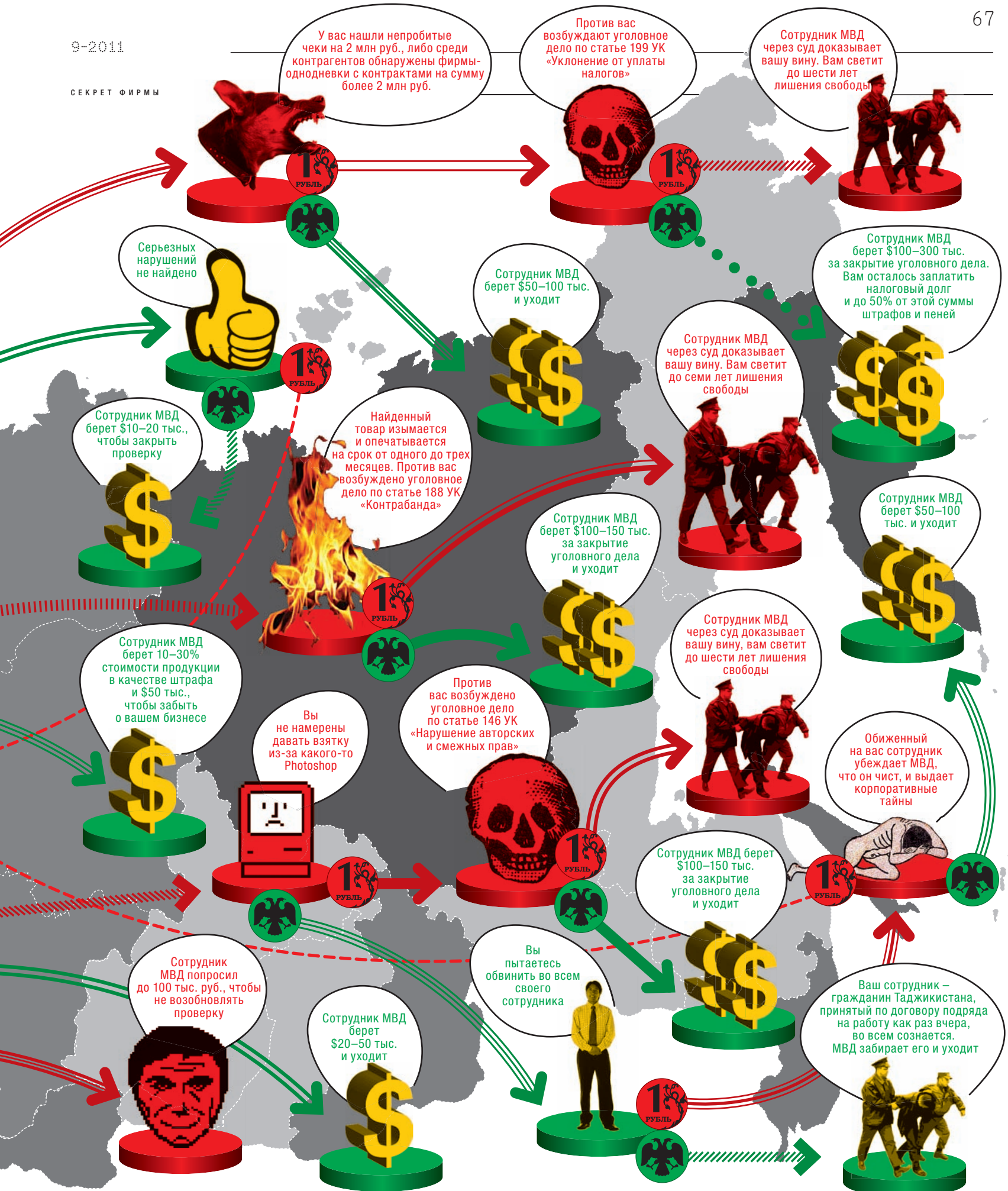
10.

Через
долю
в компании

Предприниматель, одна из компаний которого получает госзаказ, оформляет эту компанию на родственника чиновника, курирующего проект. На такой схеме погорел мэр города Фокино **Сергей Казаков** в 2007 году. Его дочь получила 50-процентную долю в компании, за что мэрия выдала разрешение на застройку нужного участка. Казаков получил пять с половиной лет условно.

9-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ



ГЛАВНАЯ ОШИБКА НА ДОПРОСЕ — НАИВНАЯ ВЕРА В ТО, ЧТО СЛЕДОВАТЕЛЬ ИЩЕТ ПРАВДУ



ЮРИЙ КОСТАНОВ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРЕЗИДИУМА
МОСКОВСКОЙ КОЛЛЕГИИ
АДВОКАТОВ «АДВОКАТСКОЕ
ПАРТНЕРСТВО»

Если оборот вашей компании больше 90 млн руб. в год, эта колонка в первую очередь для вас. Как только бизнес достигает таких объемов, повышается вероятность прихода сотрудников МВД с внеплановой проверкой. Большинство таких проверок нужно сегодня согласовывать с прокуратурой. Но не питайте иллюзий: МВД и прокуратура в большинстве случаев действуют сообща. Говорю это как человек, четверть века проработавший в прокуратуре.

Итак, как вести себя при обыске и проверках? Демонстрировать правовую грамотность. Например, в Уголовно-процессуальном кодексе написано, что при обыске должны присутствовать двое понятых. Но обычно как бывает: один понятый — в одной комнате, другой — в другой, а проверка вообще в третьей. В результате вам

Иллюстрация: Дмитрий Лигай

могут подбросить все что угодно. То же самое с выемкой документов. По закону должен быть описан каждый взятый у вас листочек бумаги. Но чаще пишут: «изъяли папку на 237 листов, зеленую». Дальше — и это распространенная схема — один из 237 листов могут поменять на подложный, чтобы вас очернить. После первой проверки документы вам вернут, а через три дня придут с новой, и в вашей же папке обнаружат подкинутый документ. Оспорить его потом будет очень непросто.

По идее, обращаться к адвокату нужно уже на этапе проверки. Но люди чаще всего тянут до последнего. Не тяните (и я говорю это не только потому, что сам адвокат). Если после проверки вас вызывают в МВД, скорее всего, что-то нашли. Речь зачастую не идет о предъявлении обвинения, по крайней

мере не сразу. Скорее о допросе — пока в качестве свидетеля, а может быть, и о взятке. Адвокат пригодится в обоих случаях.

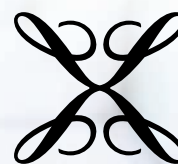
Главная ошибка на допросе — наивная вера в то, что следователь ищет правду. Но это не совсем так, поэтому лучше не болтать лишнего. О делах своей фирмы вы вообще можете ничего не рассказывать, сославшись на 51-ю статью Конституции, дающую право не свидетельствовать против себя. Если же на вас начнут давить, помните, что УК карает только за дачу ложных показаний. Умалчивание безнаказанно. Так что отвечайте на вопросы четко и односложно.

Если вас обвинили и задержали, то обязаны составить протокол задержания с указанием места и времени, когда к вам подошли сотрудники МВД. Это может несколько умерить пыл правоохранителей. Когда вам предъявляют обвинение, не говорите, что вам все понятно (именно так поступают 99% задержанных), требуйте разъяснений. И адвоката. Только не соглашайтесь на предложенного следователем: они могут играть одну мелодию.

И помните: в денежных делах нельзя доверять никому — ни друзьям, ни тем более правоохранительным органам.



Большие презентации?
С легкостью.
Отличный результат? Всегда.
you can*



PIXMA



PIXMA MX884



Реклама

PIXMA MX: принтер, копир, сканер и факс.



PIXMA MX420



PIXMA MX410



PIXMA MX360



Canon

* Вы можете.

В ЭТОМ ГОДУ ПРОГРАММЫ МВА ОКОНЧИЛИ ВЫПУСКНИКИ, КОТОРЫЕ УЧИЛИСЬ В РАЗГАР КРИЗИСА. КАК ОНИ ОЦЕНИВАЮТ СВОИ БИЗНЕС-ШКОЛЫ? «СЕКРЕТ ФИРМЫ» И HEADHUNTER.RU ПРЕДСТАВЛЯЮТ ТОП-30 РОССИЙСКИХ ПРОГРАММ МВА. ПРАВИЛЬНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДИКИ РЕЙТИНГА ПОДТВЕРДИЛА МЕЖДУНАРОДНАЯ АУДИТОРСКАЯ КОМПАНИЯ.

Выпускник одной из российских программ МВА признался, что обучением в бизнес-школе доволен, потому что здесь он познакомился с женой. А главным минусом он считает отсутствие парковки, которую школа обещала открыть, но так и не открыла. Впрочем, другие обладатели степени МВА получили более богатый опыт. Мы опросили 1387 выпускников бизнес-школ Москвы и Санкт-Петербурга, получивших диплом МВА в 2009–2011 годах. И на основе их мнения о качестве обучения составили очередную рейтинг российских программ МВА. Респонденты оценивали свои школы по 12 критериям (см. таблицу на стр. 72) — преподавательский состав, важность

КУРСОВАЯ РАЗНИЦА



приобретенных навыков и т. д. Кроме того, в рейтинге мы учитывали стоимость программ МВА, так как между ней и качеством обучения, по мнению выпускников, существует прямая связь. Вес всех критериев определяли сами респонденты.

В этом году список топ-30 программ МВА впервые возглавила Высшая школа маркетинга (ВШМ) ГУУ — в 2010 году она занимала второе место. Выпускники поставили ей наивысшие баллы сразу по нескольким критериям — преподавательский состав, практичность обучения, полезность установленных связей, рост зарплаты после обучения. «К нам стоит очередь из преподавателей, желающих у нас работать. И все с опытом в бизнесе — других и не рассматриваем. Сегодня треть преподавателей ВШМ — наши же выпускники», — рассказывает руководитель ВШМ ГУУ Александр Челенков. — Мы 15 лет выстраивали эту систему, и теперь она приносит свои плоды». Выпускник 2010 года Николай Мечтанов отметил, что школа предлагала много свежих кейсов из российской практики. Кроме того, на занятия приглашали действующих предпринимателей, в том числе выпускников ВШМ.

Второе место, отстав от лидера всего на несколько десятых балла, заняла Высшая школа бизнеса (ВШБ) МГУ. Эта школа стабильно входит в число

91,8%

выпускников российских МВА из 1357 опрошенных рекомендовали бы свою бизнес-школу знакомым

лучших — в четырех из пяти наших рейтингов она занимала первое место. Самые сильные стороны ВШБ МГУ — скрупулезность отбора слушателей и требовательность преподавателей. По словам выпускников, школа организует «кастинг на высшем уровне». От студентов требуют выполнять домашние задания, а опоздавших не допускают на занятия. «Порядки в школе строгие, пересдача экзаменов и проектов — нормальное явление», — говорит выпускник 2011 года Евгений Лим. Нельзя сказать, что подобная требовательность уникальна, но в период кризиса многие бизнес-школы ослабили контроль над отбором студентов и учебной дисциплиной. Как следствие, просело качество обучения. А ВШБ удалось свой уровень сохранить. Институт делового администрирования и бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ (ИДАБ) сохранил за собой третье место в нашем рейтинге. Его выпускники отметили, что в школе сильный преподавательский состав и серьезный подход

к отбору абитуриентов. С поступающими на МВА здесь беседуют по вопросам макроэкономики, а также проводят тестирование. Неплохую динамику показал Международный институт менеджмента (МИМ) ЛИНК: в прошлом году школа занимала в общем рейтинге седьмое место, сейчас — четвертое, и, судя по всему, скоро составит конкуренцию лидерам. ЛИНК не похож на традиционную бизнес-школу — его слушатели почти не занимаются в аудиториях. Они само-

стоятельно осваивают учебные материалы, общаются в онлайн-конференциях, раз в месяц группа встречается на так называемых тьюториалах. На сегодняшний день ЛИНК открыл 86 учебных центров в России и СНГ, здесь работают 354 тьютора — менеджеры, которые прошли подготовку для работы со студентами.

По словам выпускников ЛИНК, теоретические знания они применяли на практике уже через две недели после начала обучения. «Мы не разбирали

**Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ**

ФАКУЛЬТЕТ ФИНАНСОВ И БАНКОВСКОГО ДЕЛА



Лицензия Серия А № 001172, Регистрационный № 1138 от 12 апреля 2011г.
Свидетельство о государственной аккредитации
Серия ВВ №000953 от 04 мая 2011 г.
Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки



ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

РОССИЙСКО-ШВЕЙЦАРСКИЕ ПРОГРАММЫ

- MBA «GLOBAL FINANCE and BANKING»
- BBA «FINANCE and ACCOUNTING»

МАГИСТРАТУРА

НАПРАВЛЕНИЕ «ЭКОНОМИКА»

- Программа «Банки, финансы, инвестиции»
- Программа «Учет, анализ и аудит»

НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

- Программа «Менеджмент в финансово-кредитных институтах»

Обучение на бюджетной и договорной основах

WWW.FFB.RU E – MAIL: ffb@ffb.ru
119571, Москва,
пр-т Вернадского, 82

Тел./факс: +7 (495) 564 86 01 (многок.)
+7 (909) 680-04-13
+7 (909) 680-04-05
+7 (909) 680-02-97

ТОП-30 ПРОГРАММ МВА

Место 2011	Место 2010	Бизнес-школа	Итоговый балл	Средняя ошибка выборки	Стоимость обучения*, руб.
1	2	Высшая школа маркетинга Института маркетинга Государственного университета управления (ВШМ ГУУ)	36,88	1,61	450 000
2	1	Высшая школа бизнеса Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (ВШБ МГУ)	36,35	0,99	650 000
3	3	Институт делового администрирования и бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ (ИДАБ ФУ)	35,06	2,03	456 000
4	7	Международный институт менеджмента ЛИНК (МИМ ЛИНК)	34,92	1,17	509 000
5	9	Московская школа социальных и экономических наук (МШСЭН) РАНХиГС, Российско-британская (Kingston University) программа МВА	34,65	1,60	800 000
6	8	Школа ИТ-менеджмента экономического факультета РАНХиГС, МВА «Информационный менеджмент» (СИО)	34,48	0,98	420 000
7	—	Санкт-Петербургский международный институт менеджмента (ИМИСП)	34,34	2,02	750 000
8	6	Высшая школа финансов и менеджмента (ВШФМ) РАНХиГС	33,75	3,53	550 000
9	13	Институт бизнеса и экономики (ИБиЭ) РАНХиГС	33,30	1,54	654 372
10	—	Американский институт бизнеса и экономики (АИБЭк)	32,88	4,03	651 171
11	5	Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА) РАНХиГС	32,25	0,65	648 000
12	11	Высшая школа корпоративного управления (ВШКУ) РАНХиГС	32,18	1,70	440 000
13	—	Институт международного бизнеса и коммуникации (ИМБК) Балтийского государственного технического университета «Военмех» (БГТУ)	32,01	0,77	474 835
14	—	Факультет финансов и банковского дела (ФФБ) РАНХиГС	31,60	2,11	540 000
15	10	Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС	31,08	0,61	520 000
16	23	Банковский институт Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (БИ НИУ ВШЭ)	30,73	2,20	510 000
17	24	Российско-немецкая высшая школа управления (РНВШУ) РАНХиГС	29,59	2,60	400 000
18	16	Институт экономики и финансов (ИЭФ) «Синергия»	29,07	1,26	324 000
19	21	Факультет профессиональных программ (Бизнес-школа) Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития РФ (ВАВТ)	28,31	1,85	370 000
20	12	Высшая школа международного бизнеса (ВШМБ) РАНХиГС	27,79	1,86	580 000
21	—	Факультет экономики недвижимости (ФЭН) РАНХиГС	27,77	2,87	360 000
22	25	Высшая школа бизнеса Государственного университета управления (ВШБ ГУУ)	27,17	3,24	460 000
23	—	Высшая школа бизнес-информатики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (ВШБИ НИУ ВШЭ)	26,33	0,68	440 000
24	15	Высшая школа менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (ВШМ НИУ ВШЭ)	26,24	0,48	690 000
25	18	Межотраслевой институт развития инновационных технологий (МИРИТ) МГТУ «Станкин»	25,07	4,85	290 000
26	20	Институт магистерской подготовки (ИМП) МЭСИ	24,67	2,42	396 000
27	—	Высшая коммерческая школа (ВКШ) Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития РФ (ВАВТ)	22,55	0,28	370 000
28	17	Факультет инновационно-технологического бизнеса (ФИТБ) РАНХиГС	21,86	1,19	445 000
29	14	Институт международного бизнеса «Классическая бизнес-школа» (КБШ)	21,18	0,97	141 000
30	—	Институт менеджмента и маркетинга (ИМИМ) РАНХиГС, МВА «Топ-Менеджер»	15,51	0,59	390 000

МЕСТА БИЗНЕС-ШКОЛ

Преподавательский состав	Уровень приобретенных практических навыков	Уровень преподавания теоретических знаний	Изменения в карьере после обучения
1	1	2	2
8	7	6	3
2	4	3	12
9	2	9	5
7	10	12	6
12	5	10	10
10	6	5	18
4	3	1	14
18	19	20	7
6	13	14	26
17	11	15	9
11	17	17	4
3	9	4	22
5	8	7	1
15	15	13	16
14	12	11	17
21	14	22	8
16	21	21	11
13	18	16	19
19	20	18	24
22	22	24	15
24	25	19	23
20	16	8	27
23	26	26	25
26	23	25	20
25	24	23	13
29	29	29	21
28	28	27	29
27	27	28	28
30	30	30	30

ПО КРИТЕРИЯМ ОЦЕНКИ**

	Рост зарплат после обучения	Полезность установленных связей	Требовательность преподавателей	Управленческий опыт одноклассников	Возврат инвестиций в MBA	Скрупулезность отбора студентов при поступлении	Помощь бизнес-школы в трудоустройстве	Отчисления за неуспеваемость и пропуск занятий
1	1	6	24	7	5	8	8	
3	2	2	2	2	1	20	4	
9	3	5	8	13	2	2	21	
4	11	7	4	14	14	5	9	
2	6	1	16	20	8	15	1	
6	5	14	3	24	12	10	6	
17	20	9	7	12	10	16	5	
7	19	4	6	28	6	12	12	
5	7	3	10	23	3	3	2	
19	18	8	28	3	7	6	3	
11	9	16	9	9	9	9	10	
12	14	10	13	10	11	19	11	
25	16	11	1	18	4	26	17	
13	8	24	5	11	25	24	30	
8	15	15	12	22	16	4	13	
22	10	17	17	15	17	1	15	
10	21	13	18	25	13	28	23	
15	13	19	20	19	15	17	18	
20	17	12	26	29	19	22	14	
18	22	18	27	26	21	11	7	
14	12	25	21	27	28	13	27	
21	27	21	11	21	22	14	19	
16	29	26	19	8	27	28	16	
23	25	22	15	4	18	25	22	
26	4	20	25	6	29	26	29	
24	26	23	23	30	20	18	24	
30	23	28	30	5	24	30	28	
28	28	29	14	1	26	23	26	
27	24	27	22	17	23	7	20	
29	30	30	29	16	30	21	25	



Бизнес-университет МИРБИС™

приглашает на финансовые программы:

MBA

**Финансовый менеджмент
Банковский менеджмент**

Продолжительность - 1,5 и 2 года

Мини-MBA

**Финансовый менеджмент
Банковский менеджмент**

Продолжительность - 7 месяцев

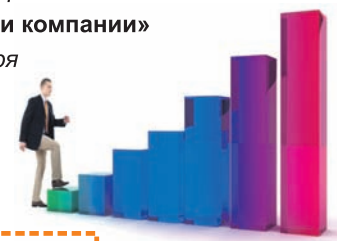
ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ - 12, 13 сентября

ДНИ ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ - 8 октября, 12 ноября



Повышение квалификации и профессиональная сертификация

- «Управленческий учет – базовый уровень»
Старт – 19 сентября (два раза в неделю)
- «Управленческий учет – продвинутый уровень»
Старт – 31 октября (два раза в неделю)
- «Внутренний аудит и контроль»
Старт – 3 октября, 7 ноября (будни, суббота, воскресенье)
- «Финансовый менеджмент и финансовый анализ»
Старт – 3 октября
- «Управление инвестициями»
Старт – 14 сентября
- «Управление финансами компании»
Старт – 7 сентября

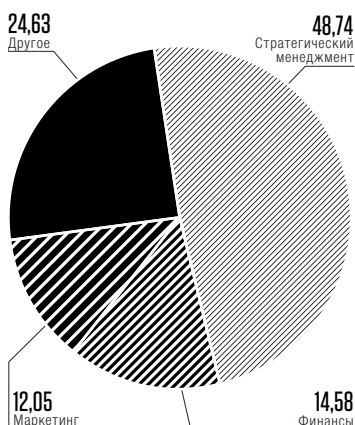


109147, Москва, ул. Марксистская, дом 34, корп. 7, ст. м. "Марксистская"

E-mail: mba@mirbis.ru
Тел.: +7 (495) 921-41-80

www.mirbis.ru

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ВЫПУСКНИКОВ МВА



Ответили 1344 человека

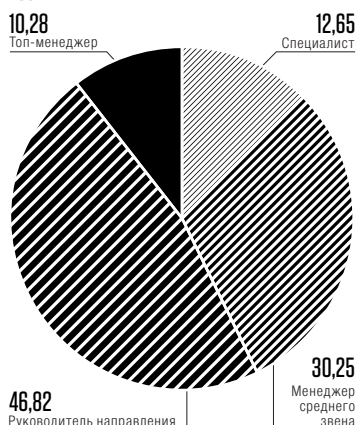
выгоду, а также рассчитал численность классов. В результате получил и зачет, и пользу для бизнеса.

РАЗГУЛ МЕРТВЕЧИНЫ

Минувший год не добавил оптимизма бизнес-школам. «Посткризисные реалии очень жесткие,— говорит президент Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО), ректор Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) РАНХиГС **Сергей Мясоедов**.— Ни в России, ни в других странах рынок бизнес-образования так и не восстановился». В российские бизнес-школы сегодня приходит в среднем на 20–30% меньше слушателей, чем в 2007–2008 годах. При этом стоимость МВА растет — за год многие школы подняли цену на 10–15%. Деньги целевой аудитории есть, но люди не хотят их тратить на предлагаемые программы.

Далеко не все учебные заведения понимают, что нужно студентам в

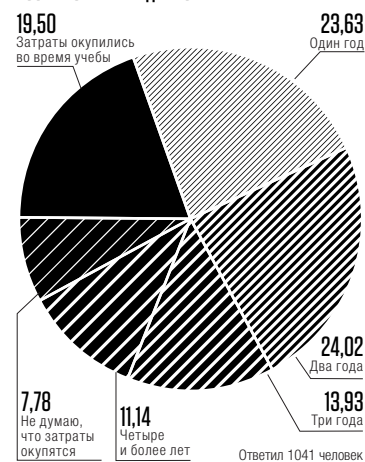
КАКИМ БЫЛ ВАШ СТАТУС К МОМЕНТУ ПОСТУПЛЕНИЯ НА МВА?



Ответили 1352 человека

нынешних условиях. Например, предлагают устаревшие учебные материалы, что в период кризиса вызывает особое недовольство слушателей. «Мы рассматривали много кейсов, но они все неактуальные. Возникло ощущение мертвечины»,— пожаловался свежее испеченный выпускник МВА одной уважаемой бизнес-школы. Нередко бизнес-школы используют такую уловку, как «переупаковка контента». Как объясняет президент Российской лиги МВА **Юрий Тазов**,

СРОК ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ В МВА ПОСЛЕ ПОЛУЧЕНИЯ ДИПЛОМА



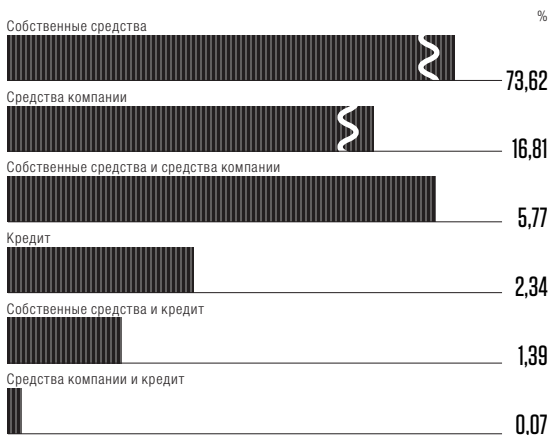
Ответили 1041 человек

многими школами руководят те же команды, что и 15–20 лет назад, они не имеют связи с реальным бизнесом. И вместо того чтобы создавать действительно новые программы, часто перетасовывают старые курсы, предлагая их в новой упаковке.

И все же лучшие бизнес-школы пытаются уловить тренд. Например, уходят от принципа обучения на основе отдельных дисциплин. «Студентов нашпиговывают знаниями по отдельным функциям менеджмента, таким как производство, финансы, персонал, маркетинг. Но обучение должно идти от реальных проблем, а не от концепций и инструментов»,— считает декан ВШБ МГУ **Олег Виханский** (см. СФ №5/2011).

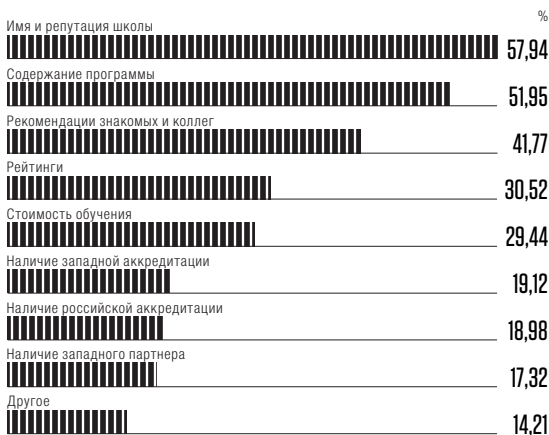
Кроме того, изменения в бизнесе происходят быстро, поэтому многие технологии управления уже устарели. «Стратегическое планирование в его классическом виде сейчас уходит на второй план. Стоит

ИСТОЧНИК ОПЛАТЫ ЗА ОБУЧЕНИЕ



Ответили 1368 человек

ЧЕМ ВЫ РУКОВОДСТVOВАЛИСЬ, ВЫБИРАЯ БИЗНЕС-ШКОЛУ?



Ответили 1386 человек; можно было выбрать несколько вариантов ответа

говорить об управлении неопределенностью, хаосом. Мы предложили нашим преподавателям сделать акцент на кейсы и проекты, не имеющие однозначно правильного решения. Это стимулирует слушателей мыслить нестандартно», — рассказывает Сергей Мясоедов.

По мнению Мясоедова, бизнес сможет больше доверять школам, если те будут заниматься applied research — прикладными исследованиями. «Слово „профессор“ у нас в школе воспринимается скорее негативно, — соглашается ректор ИМИСП Сергей Мордовин. — Преподаватель обязан кроме глубокого

80%

опрошенных выпускников считают, что существует зависимость между стоимостью обучения и его качеством

знания своей дисциплины заниматься прикладными вещами, консалтингом, чтобы через полгода этот бизнес-опыт можно было изучать в аудитории». Подобный подход приносит и материальные выгоды. Так, ВШМ ГУУ, по словам Челенкова, не ощутила кризис: падение выручки

от образовательных услуг школа компенсировала доходами от исследовательской работы. «Наш научно-образовательный центр уже четыре года по заказу Минобрнауки занимается исследованиями в области нанотехнологий. Например, готовим решения по проектированию нанопродуктовых кластеров. В прошлом году Институт маркетинга ГУУ выполнил контрактов на \$2 млн, в результате родилась книга „Рынок нано“. Над ней работали и наши выпускники, тем самым они окупили затраты на обучение», — рассказывает Челенков.

Наконец, бизнес-школы

смогут лучше понимать бизнес, если будут развивать сегмент корпоративного обучения. Но пока это направление в зачаточном состоянии: в лучшем случае оно дает 10–20% выручки. Исключение — ИМИСП, где корпоративные клиенты приносят около 60% оборота, а к 2013 году школа планирует довести этот показатель до 75%. Конечно, приходится конкурировать с корпоративными университетами, но зато здесь «водятся» большие деньги. Так, Московская школа управления «Сколково» за минувший финансовый год (закончился в июне) заработала на открытых и корпоративных

ДНИ ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ

в 19.00

МАГИСТРАТУРА ПО МЕНЕДЖМЕНТУ (второе высшее) - 08 сентября

MBA - 12 сентября

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА - 13 сентября

EXECUTIVE MBA - 14 сентября

Регистрация на сайте www.ibs-m.ru

Программы ИБДА аккредитованы Ассоциацией AMBA International, AACSB International и EPAS (EFMD).

Москва, просп. Вернадского, д. 82, 1 учебный корпус, офис 219
т. +7 /495/937-07-47 www.ibs-m.ru



WWW.RANE.RU

АКАДЕМИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

ИНСТИТУТ БИЗНЕСА
И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

ИБДА РАНХиГС
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

программах для топ-менеджеров более \$14 млн, или в два раза больше, чем в 2010 году. Что же касается программ МВА, то «Сколково» пока не участвует в нашем рейтинге — у школы еще нет трех выпусков.

РАЗДЕЛ ВЛИЯНИЯ

Падение спроса на МВА отчасти связано еще с одной проблемой — слишком уж разношерстная публика собирается в аудиториях. У людей разный опыт, одним нужны навыки, другим — философский взгляд на бизнес. В результате никто не получает полноценной отдачи от обучения.

Это проблема многих учебных заведений. Так, Высшую школу менеджмента (ВШМ) НИУ ВШЭ (24-е место в этом году, 15-е — в прошлом) даже конкуренты называют одной из лучших бизнес-школ. Но если часть выпускников МВА обучением довольна, то другие разочарованы и ставят школе низкие баллы. «Половину из того, что мы изучали, можно без особого ущерба отбросить», — признался один из выпускников ВШМ.

В этом смысле с Executive MBA ситуация лучше: бизнес-школам удается расставить в этих программах правильные акценты, что подтверждает стабильный

спрос со стороны слушателей (хотя EMBA дороже, чем MBA). Многие учебные заведения стараются грамотно разводить обе программы. Например, в ВШБ МГУ с этого года MBA и EMBA будут отличаться не только содержательно, но и в большей степени, чем раньше, по возрасту студентов. До сих пор на MBA набирали слушателей от 27 лет и старше, редко — 26 и 25 лет. Теперь же, по словам Олега Виханского, MBA будут позиционировать как программу для молодых людей от 25 лет и не старше 30, которые хотят делать карьеру. «Основное содержание программы

MBA — формирование профессиональных навыков, которые позволят продвигаться по служебной лестнице, — рассказывает Виханский. — А на EMBA будем приглашать людей старше 30 лет, которые уже многого добились в жизни. Им важнее формирование видения, персональное развитие».

Но как ни пытаются бизнес-школы играть по рыночным правилам, они пока не могут добиться главного — чтобы российский бизнес признал степень MBA как знак качества менеджеров. Видимо, до этого момента нам придется пережить еще не один финансовый кризис.



Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ



ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

- ★ Key Executive MBA "Корпоративные и отраслевые стратегии" 2 года, 11 модулей
- ★ Global Executive MBA "Инновационные стратегии" 2 года, обучение по weekend + 5 недельных модулей
- ★ MBA (вечерняя): 2 года, 2-3 раза в будни + суббота
- ★ MBA (модульная): 2 года, 8 двухнедельных модулей
- ★ MBA сокращенная (вечерняя): 2 года, 2-3 раза в будни + суббота
- ★ MBA сокращенная (модульная): 1,5 года, 6 двухнедельных модулей
- ★ Программы профпереподготовки и повышения квалификации



Реклама

Расширяй горизонты с ВШМБ!

www.gsib.ru

study@gsib.ru

+7 (495) 433.24.87

КАК МЫ СЧИТАЛИ

Рейтинг МВА РФ — первое в России исследование бизнес-образования, которое проводится путем опроса самих выпускников. Мы включили в рейтинг бизнес-школы Москвы и Санкт-Петербурга, выпустившие не менее трех «поколений» дипломников МВА и продолжающие набирать на программы МВА в нынешнем году. В рейтинговании принимают участие выпускники, завершившие обучение по программе МВА в 2009–2011 годах. Выпускники сами принимают решение, какой балл поставить школе по тому или иному критерию, а также определяют важность этого критерия в оценке школы. Мы обратились к 3,5 тыс. выпускников из 53 школ с просьбой оценить качество полученного образования. Кроме того, мы задействовали анкеты, собранные во время предыдущих исследований, если они подходили под условие отбора. В результате нами было собрано 1387 анкет, из которых для рейтинга бизнес-образования за 2011 год использовали 1251 анкету выпускников 31 школы. Обязательным условием включения школы в рейтинг было наличие не менее 12 анкет выпускников 2009–2011 годов, включая хотя бы одну анкету 2011 года.

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

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

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

где k_i — балл по критерию; w_i — вес критерия; $Y_{\text{прям}}$ — прямой коэффициент года (1 для 2011-го, 0,67 для 2010-го, 0,33 для 2009-го); $i = 1, 2, 3 \dots 11, 13$; $Y_{\text{обр}}$ — обратный коэффициент

года; n — количество оцененных выпускником критериев.

Для повышения достоверности исследования исключалось по одному максимальному и минимальному значению. Далее по году, охваченному исследованием, мы высчитывали средний балл для каждой школы по формуле:

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

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

$$B_{\text{итог}} = \frac{B_{2009 \text{ и без года}} + B_{2010} + B_{2011}}{n}$$

где n — количество временных периодов с ненулевым количеством анкет.

Представление о достоверности наших данных дает средняя ошибка выборки (рассчитывалась с учетом года):

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

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

Затем мы рассчитывали среднюю ошибку выборки школы:

$$\mu_{\text{школы}} = \frac{\mu_{2009 \text{ и без года}} + \mu_{2010} + \mu_{2011}}{n}$$

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

Правильность применения нашей методики подтверждена независимыми экспертами — международной аудиторской компанией PricewaterhouseCoopers (PwC).



ПЛАНЕТА ЭСПЕРАНТО

18 ЛЕТ УСПЕШНОГО

ПОСТУПЛЕНИЯ

В ЛУЧШИЕ

УНИВЕРСИТЕТЫ И МВА

ПРЕСТИЖНЫЕ

ЧАСТНЫЕ ШКОЛЫ

ВЕЛИКОБРИТАНИИ,

ЕВРОПЫ И США

ГАРАНТИРУЕМ ПОСТУПЛЕНИЕ
ИЛИ ВЕРНЕМ ДЕНЬГИ 100%

V. Meyl / президент /

ЕДИННЫЙ МНОГОКАНАЛЬНЫЙ
(495) 22 555 77МОСКВА, МАРОСЕЙКА, 3
WWW.ESPERANTO.RU

НЕЗАВИСИМЫЕ ЭКСПЕРТЫ ИЗ МЕЖДУНАРОДНОЙ АУДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC) ОЗНАКОМИЛИСЬ С РАБОЧИМИ ДОКУМЕНТАМИ И РЕЗУЛЬТАТАМИ ИССЛЕДОВАНИЯ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» И ПОДТВЕРДИЛИ ПРАВИЛЬНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НАШЕЙ МЕТОДИКИ.



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

22 августа 2011 г.

Уважаемый господин Кудрявцев,

Согласно нашей договоренности, мы дали оценку правильности применения методики, которую использовал издательский дом «Коммерсантъ» при составлении рейтинга «ТОП-30 российских программ MBA» за 2011 год, публикуемого в журнале «Секрет фирмы» (далее – «Рейтинг») и при проведении соответствующего анализа (далее – «Методика»), а также подтвердили информацию, полученную от участников опроса, проведенного для составления Рейтинга. Наша работа проводилась в соответствии с Международным стандартом по оказанию услуг по заверению 3000 (International Standard on Assurance Engagements 3000 – ISAE 3000), утвержденным Советом по международным стандартам аудита и заверения (International Auditing and Assurance Standards Board – IAASB).

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

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

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

Итоговые таблицы Рейтинга основываются на информации, полученной от 1 387 участников опроса, представляющих 49 российских бизнес-школ, а также на информации о стоимости обучения, полученной от этих бизнес-школ.

С искренним уважением,

ZAO PricewaterhouseCoopers Audit

Закрываемое акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» (ЗАО «ПвК Аудит»)
Бизнес-центр «Белая площадь», ул. Бутырский Вал д. 10, Москва, 125047, Россия
Т: +7 (495) 967 60 00, F: +7 (495) 967 6001, www.pwc.com

Данная корреспонденция предназначена исключительно для использования той стороной, которой она адресована, и в ее интересах. Информация, содержащаяся в данной корреспонденции, не влечет за собой каких бы то ни было обязательств или ответственности в отношении любой третьей стороны.





Привычка быть первыми



The Open University

Business School

MBA «СТРАТЕГИЯ»

ХОТИТЕ ЭФФЕКТИВНО РАЗВИВАТЬ БИЗНЕС?

Программа MBA «Стратегия» поможет Вам в успешном развитии компании и создании устойчивых конкурентных преимуществ.

Не имеющая аналогов методика The Open University Business School нацелена на совершенствование деловой практики обучающегося и гарантирует достижение результата.



I место
приобретенные
практические
навыки
Секрет фирмы
РЕЙТИНГ 2009

I место
польза от обучения
на программе MBA
в развитии бизнеса
ИЗВЕСТИЯ
РЕЙТИНГ 2010

Обратитесь в наше региональное представительство:

Москва (495) 6610872 | Санкт-Петербург (812) 3259401 | Астрахань (8512) 394113
Волгоград (8442) 383655 | Екатеринбург (343) 3716874 | Иваново (4932) 300490
Ижевск (3412) 902956 | Казань (843) 5188177 | Краснодар (861) 2777582 | Красноярск (391) 2278801
Нижний Новгород (831) 4363086 | Новокузнецк (3843) 777029 | Новосибирск (383) 2101179
Пермь (342) 2810810 | Пятигорск (928) 3102720 | Самара (846) 2476737 | Саратов (8452) 459559
Тольятти (8482) 729656 | Тюмень (3452) 546385 | Ульяновск (8422) 423102 | Уфа (347) 2927299
Хабаровск (4212) 377188 | Ханты-Мансийск (9044) 995982 | Челябинск (351) 2679490
и ещё в 20 городах

Международный институт менеджмента ЛИНК

www.ou-link.ru

«В БИЗНЕСЕ ПОМОГАЮТ СВЯЗИ И НАГЛОСТЬ. НИЧЕГО БОЛЬШЕ»

ЕСЛИ ОБУЧЕНИЕ НА МВА ТАКОЕ ДОРОГОЕ, ЗНАЧИТ ОТ НЕГО ДОЛЖНА БЫТЬ ПРАКТИЧЕСКАЯ ПОЛЬЗА. ТАК РАССУЖДАЮТ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ СОИСКАТЕЛИ ЭТОЙ СТЕПЕНИ. ЧЕМУ НАУЧИЛИСЬ ВЫПУСКНИКИ В БИЗНЕС-ШКОЛАХ?

«Я извиняюсь за наглость... Может, дадите наводочку, где нужен креативный руководитель с неплохими знаниями и большим жизненным опытом? А то стандартные усилия по поиску работы ни к чему не приводят». С такой просьбой обратился в редакцию **СФ** выпускник МВА прошлого года. «Сижу уже год без работы. С этим МВА никто не берет», — написал выпускник другой школы.

Как успели убедиться многие выпускники российских бизнес-школ, диплом МВА автоматически не гарантирует карьеру. С другой стороны, в списках 1000 лучших менеджеров России, которые ежегодно публикует Ассоциация

менеджеров (АМР), довольно много выпускников бизнес-школ. Например, Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА) РАНХиГС насчитал 72 человека, окончивших различные программы этой школы. Высшая школа международного бизнеса (ВШМБ) РАНХиГС также обнаружила в списках АМР более 20 своих питомцев.

Противоречия здесь нет. Несмотря на то что МВА не дает особых преимуществ при трудоустройстве, полученные знания и навыки все же помогают управленцам в работе. Если, конечно, есть возможность их применить.

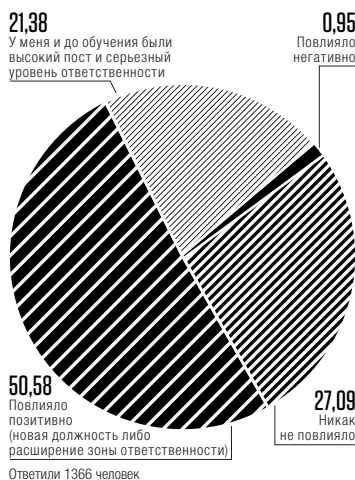
ВЫГОДА НАВЫНОС

Учиться на МВА полезно — такой вывод делают подавляющее большинство выпускников российских МВА. Что вполне логично, поскольку те, кто считает иначе, учебу бросили или вообще держатся подальше от бизнес-школ.

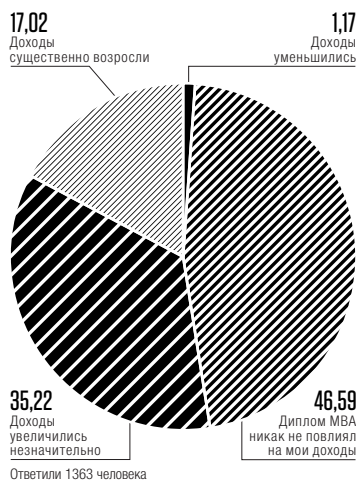
Однако на вопрос, какую именно пользу они получили, многие выпускники отвечают обтекаемо: «получил новые знания в области бизнеса», «обучение позволило разобраться в себе», «расширило сознание», «разрушило шаблоны мышления». Все эти вещи, безусловно, важны, но тот же результат можно получить и другими способами, не тратя два года и сотни тысяч рублей. Когда же речь заходит о реальных навыках, приобретенных на МВА, далеко не все выпускники могут привести конкретные примеры. «Если говорить о практической составляющей обучения, условно говоря, „взял конспект и начал по нему работать“, то такого не было», — отметил один из респондентов.

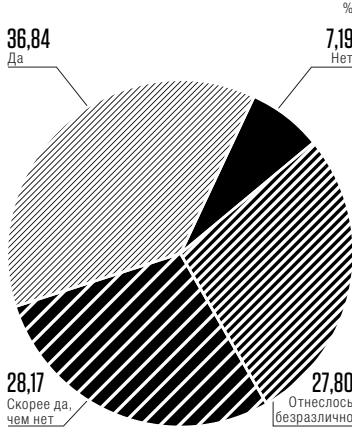
В первую очередь МВА дает выгоды тем менеджерам, которые не имеют экономического образования. Так, **Николай Мечтанов** в свое время окончил МАДИ и сейчас работает в отделе продаж компании-автодилера. По его словам, до обучения в ВШМ ГУУ он подходил к любому вопросу как инженер. Например, обсуждал с клиентами клиренс

ПОВЛИЯЛО ЛИ ОБУЧЕНИЕ НА ВАШУ КАРЬЕРУ? %

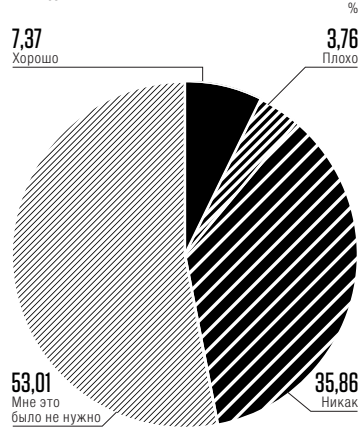


ПОВЛИЯЛО ЛИ ОБУЧЕНИЕ НА ВАШИ ДОХОДЫ? %



**ПОДДЕРЖАЛО ЛИ РУКОВОДСТВО ВАШЕЙ КОМПАНИИ
ЖЕЛАНИЕ ОБУЧАТЬСЯ ПО ПРОГРАММЕ МВА?**


Отвечали 1349 человек

**КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ ПОМОЩЬ БИЗНЕС-ШКОЛЫ
В ТРУДОУСТРОЙСТВЕ ВЫПУСКНИКОВ**


Отвечали 1330 человек

и другие технические детали. Теперь же Николай смотрит на бизнес глазами маркетолога: старается выяснить, что важно для покупателя, объясняет, какие выгоды тот получит от сотрудничества. И, в свою очередь, сам обращает внимание, как работают с клиентами другие компании. Кроме того, слушатели МВА получают новые знания в тех областях, с которыми раньше они в своей работе

не сталкивались. Так, выпускник ВШБ МГУ **Евгений Лим** работал в телекоммуникационной компании, занимался маркетингом и, по его словам, не очень хорошо разбирался в финансах. Но благодаря МВА ликвидировал этот пробел. «У нас был хороший преподаватель, он показал, как оценивать проекты с точки зрения инвестиционного анализа. Теперь я использую эти инструменты в работе», — рассказывает Евгений. Его коллега по альма-матер **Алексей Ломаев** тоже доволен, что разобрался в финансах: «Раньше я имел в этой области фрагментарные знания, а теперь „рублю“ на уровне заместителя финдиректора». Новые знания очень важны для его работы: весной этого года Алексей вместе с двумя одногруппниками запустил собственный бизнес, партнеры собираются создавать игры для iPhone и iPad. Некоторые бизнес-школы дают слушателям не только теоретические знания, но и возможность опробовать изученные методики, а затем оценивают результат. Коммерческий директор ЗАО «ВИ-Новосибирск», выпускник МИМ ЛИНК 2011 года **Андрей Рашидов** рассказал, как ему помог метод логических приращений Куинна, который он изучал на курсе управления изменениями. «По сути, это метод сдержек и противовесов, если говорить словами первого президента России **Бориса Ельцина**. Чтобы регулярно проводить

UK | Singapore | Canada | Online

ПОЛУЧИ ОБРАЗОВАНИЕ В ЛОНДОНЕ!

London
School of Business
& Finance



**ЛОНДОНСКАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА
И ФИНАНСОВ ПРОДОЛЖАЕТ
ЯНВАРСКИЙ НАБОР 2012
НА ПРОГРАММЫ:**

- МВА
- Магистратура по Финансам*
- Магистратура по Маркетингу
- Магистратура по Международному Бизнес-Праву
- Магистратура по Международному Бизнесу**

ОБУЧЕНИЕ ВОЗМОЖНО
В ФОРМАТЕ ONLINE

ДЕЙСТВУЕТ
СТИПЕНДИАЛЬНАЯ
ПРОГРАММА ПРИ
ПОДДЕРЖКЕ ПРИНЦА
МАЙКЛА КЕНТСКОГО

РЕКЛАМА



LSBF.org.uk / LSBF.ru

ОТКРЫТ НАБОР. Приглашаем контактировать с консультантами бизнес-школы LSBF в Москве:

*Программа Магистра Международного Бизнеса заняла 5-е место в мире в международном рейтинге Financial Times от 2010 года.

**Программа Магистра по Финансам заняла 6-е место в мире в международном рейтинге Financial Times от 2011 года.

Moscow@lsbf.ru + 7 (495) 698 61 91

эволюционные изменения, руководитель делает ставку на ту или иную группу инициативных сотрудников, мотивирует их, дает им полномочия. А когда они добиваются своего и успокаиваются, переключает внимание на следующую группу,— рассказывает Рашидов.— Именно так я и сделал в организации, которой на тот момент руководил. И все получилось».

Дипломную работу многие выпускники МВА выполняют на базе родной компании. К примеру, выпускник ВШМ ГУУ 2011 года Александр Трофимычев работает начальником отдела продаж в компании, которая занимается оптовой торговлей контрольно-измерительного оборудования, и его дипломный проект был связан с повышением лояльности клиентов. Александр использовал методику «Дом качества» (ее еще называют QFD, quality function deployment) — один из инструментов бережливого производства. QFD, в частности, позволяет увязывать требования потребителей к качеству продукта с его техническими параметрами. По словам Трофимычева, клиентов делят на группы, опрашивают,

что для них важно, выясняют, как их пожелания связаны с характеристиками продукции и т. д. В результате исследователь строит модель, которая схематически выглядит как дом. Продавец, зная, что важно для клиента, делает акцент именно на этих факторах. Итог — рост числа сделок. «Конечно, на увеличение продаж повлияло много факторов, но после своего обучения я заметил, что клиенты стали лояльнее относиться к нашей компании. А это и есть деньги»,— говорит Александр.

ЧУДЕС НЕ БЫВАЕТ

Впрочем, как уверяют выпускники, особых чудес от МВА ждать не стоит, особенно опытному менеджеру. Конечно, руководитель с приличным стажем работы сможет подкрепить свою деятельность современными теориями, увидеть бизнес-процессы в комплексе. Но на эксклюзивные знания рассчитывать не приходится. «Программа не дала мне тайных знаний о том, как на самом деле работает бизнес и что отличает эффективных управленцев от обычных руководителей»,— написал в анкете один из респондентов. «Возможно, скажу крамольную вещь, но ничего такого, чего бы я не знал и не использовал раньше, мне на МВА не дали. Каждый день я решаю тысячу разных вопросов, так было и до обучения, и после. Но не могу сказать, что мне стало проще их решать,— сказал **СФ** выпускник, возглавляющий собственную компанию.— При этом я нисколько не жалею, что потратил время и деньги: в бизнес-школе я познакомился с интересными людьми. Просто считаю, что из степени МВА раздувают слишком много».

По мнению отдельных выпускников, если человеку нужны знания в конкретной области, лучше пройти курс повышения квалификации по соответствующему направлению. Это будет и быстрее, и дешевле, чем МВА.

Наконец, даже самые технологичные методики вряд ли пригодятся топ-менеджеру или бизнесмену, если у него нет других оснований быть успешным. «Вы обычно имеете не то, чего заслуживаете, а то, о чем смогли договориться. Можно всю жизнь учиться, но пару переговоров провалить — и все усилия коту под хвост»,— отметил выпускник МВА одной уважаемой бизнес-школы. И добавил, что в нынешних российских условиях очень трудно вести «правильный» бизнес. Если компанию вдруг захотят отобрать, то никакой диплом МВА не поможет: «В бизнесе помогают связи и наглость. Ничего больше».

Словом, кто умеет делать бизнес, справится и без диплома, а кому не дано, того МВА не спасет.



Лицензия - №0235 от 20 сентября 2010 г.

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

МЕЖДУНАРОДНАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА

Свидетельство - №0672 от 20 сентября 2010 г.

ОСЕННИЙ НАБОР

Программа МВА (7 специализаций)

- Стратегическое управление
- Стратегический маркетинг
- Финансовый менеджмент
- Международный банковский менеджмент
- Медиабизнес
- Страховой бизнес
- Стратегические финансы и инвестиции - углубленная специализация для CFO (Chief Financial Officer)

Российско-немецкая программа "МВА-Банковский менеджмент" (двойной диплом)

Программа Executive MBA "Бизнес и лидер: эффективное управление компаний"

Программа DBA (Доктор делового администрирования) "Инновационные стратегии бизнеса"

Программа профессиональной переподготовки (5 специализаций)

- Стратегическое управление
- Стратегический маркетинг
- Финансовый менеджмент
- Международный банковский менеджмент
- Стратегические финансы и инвестиции - углубленная специализация для CFO (Chief Financial Officer)

Повышение квалификации Корпоративные программы

ДНИ ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ

13 СЕНТЯБРЯ И 4 ОКТЯБРЯ В 19.00

Тел. 8 (499) 943-94-95, 943-94-79, 943-94-57 www.isbfa.ru

РЕКЛАМА





Программы MBA и Executive MBA становятся все более популярными среди молодых специалистов и руководителей среднего звена. Подобное образование — хороший способ расширить кругозор и ускорить карьерный рост. Но многие ли из сегодняшних выпускников способны стать настоящими CEO?

Современный динамично развивающийся бизнес ощущает нехватку новых лидеров (а не, простите, администраторов), и многие бизнес-школы реагируют на этот вызов. Они включают в программы новые предметы, расставляют новые акценты в старых, создают атмосферу командного труда в группах для отработки навыков неформального лидерства. Кроме того, школы организуют психологическое тестирование слушателей, предоставляют им персональных коучей, устраивают практические

семинары и отправляют на консультационные проекты в страны БРИК. И все это делается для того, чтобы слушатели попробовали свои силы в нестандартных ситуациях, вне комфортного лекционного зала. Так они лучше поймут свои сильные и слабые стороны и лидерские качества, на которые можно опереться.

Новые тенденции особенно проявляются в программах Executive MBA, а также в курсах для управленцев, имеющих семь-десять лет опыта практической работы. То есть тех, кто сегодня является менеджером-администратором, а завтра хочет стать лидером. Именно эти акценты побудили меня пройти обучение по программе Accelerated Development Programme в London Business School. Теперь я вижу еще больший фокус на развитии лидерских качеств в программе Executive MBA, где сейчас обучается моя супруга и 76 ее однокашников в той же школе.

Мне кажется, пора признать этот тренд, сделать акцент на формировании новых лидеров и ввести квалификацию Master of Business Leadership (MBL). В крайнем случае можно таким образом переименовать Executive MBA, чтобы еще больше отличать эту программу от традиционной MBA. Конечно, подобный ребрендинг потребует от бизнес-школ определенных усилий, в том числе для продвижения инноваций на рынке. Но это позволит

им доработать программы в сторону их большей практической применимости, уменьшив число теоретических предметов.

Работая и общаясь с нашими российскими и международными клиентами, мы очень хорошо видим их потребность в новых трансформационных лидерах, а не в транзакционных менеджерах-администраторах. Никому теперь не нужны супербизнес-персоны с готовыми ответами на любые вопросы или цитатами из прочитанных учебников. Компании ищут тех, кто нацелен не только на текущий результат, но еще и думает о людях, о планете. Они ищут тех, кто олицетворяет собой большее разнообразие и принимает его. Компаниям требуется больше проявлений лидерства на нижних уровнях управления. Одним словом, бизнес очень заинтересован в профессиональных ответственных лидерах и гораздо меньше — в специалистах в области делового администрирования. Это значит, что именно лидеров и должны готовить бизнес-школы.

АЛЕКСАНДР ЧМЕЛЬ,
ПАРТНЕР КОМПАНИИ PWC,
ВЫПУСКНИК LONDON
BUSINESS SCHOOL

**НИКОМУ
НЕ НУЖНЫ
СУПЕРБИЗНЕС-
ПЕРСОНЫ
С ГОТОВЫМИ
ОТВЕТАМИ
НА ЛЮБЫЕ
ВОПРОСЫ**





Иллюстрация: Роман Манихин

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОДВОДИТ АВГУСТОВСКИЕ ИТОГИ «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ» — СОВМЕСТНОГО ПРОЕКТА НАШЕГО ЖУРНАЛА, БАНКА «ТРАСТ» И ПОРТАЛА MAIL.RU. У ОДНИХ СТАРТАПЕРОВ ЖИЗНЬ БИЛА КЛЮЧОМ, У ДРУГИХ НАСТУПИЛО ЗАТИШЬЕ.

«СЕВЕРНАЯ МАНУФАКТУРА»

«ИДЕЮ ВАЛЕНОЧНОГО ДОМА МЫ ОТОДВИНУЛИ НА ВТОРОЙ ПЛАН. РЕШИЛИ НЕ ПЫТАТЬСЯ ОБЪЯТЬ НЕОБЪЯТНОЕ И РАЗОБРАТЬСЯ СНАЧАЛА С ПРОИЗВОДСТВОМ»

ИРИНА БЕЛОЗЕРОВА

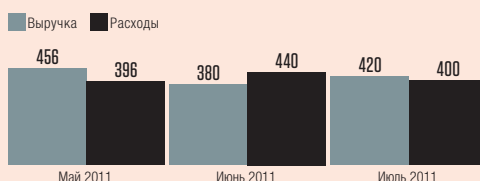
В конце июля основательницы проекта «Северная мануфактура» ездили на четырехдневный молодежный форум в Архангельской области «Команда-29», цель которого — представление бизнес-проектов. Поездка оказалась не только приятной, но и полезной.

Девушки участвовали в секции «Предпринимательство», где рассказали о своем проекте профессиональному сообществу. По словам соосновательницы «Северной мануфактуры» **Ирины Белозеровой**, они получили массу советов и рекомендаций.

«О чем-то мы раньше слышали, что-то было для нас новым, но теперь мы вникли и поняли, как правильно выстраивать бизнес-процессы и применять эти знания на практике, — рассказывает Ирина. — А еще мы получили положительные оценки бизнес-консультантов, так что вернулись заряженные энергией и готовые к великим свершениям». После форума девушки сформулировали для себя два приоритетных направления развития «Северной мануфактуры»: расширение производства и развитие бренда.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



Близится осень, и заказчики продукции «Северной мануфактуры» начинают «просыпаться». Сейчас девушки ведут переговоры с несколькими московскими компаниями и рассчитывают получить «интересные и большие заказы». Также идет работа с двумя клиентами по поводу корпоративной новогодней продукции (валенки и валяных шаров).

Параллельно основательницы «Северной мануфактуры» занимаются сайтом — меняют его структуру, добавляют более качественные и интересные фотографии. Вскоре на портале появится раздел с новинками.

ЦЕЛЬ НА СЕНТЯБРЬ:

обучить новых сотрудников и включить их в производственный процесс.

LUI.ET.MOI

«МНЕ ХОТЕЛОСЬ НАЙТИ ИНТЕРЕСНЫЕ МУЖСКИЕ УКРАШЕНИЯ, АКСЕССУАРЫ И СУВЕНИРЫ, НО ЭТО ОКАЗАЛОСЬ НЕПРОСТО: НЕ ПОМОГЛА ДАЖЕ ПОЕЗДКА В КИТАЙ. ТАК ЧТО БУДУ ПРОДОЛЖАТЬ ПОИСКИ. НАДЕЮСЬ ДОБИТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТА В СЕНТЯБРЕ»

КАРИНА БЕЛОВА

В начале августа основательница проекта Lui.et.Moi **Карина Белова** ездила в Китай. Главные впечатления девушки после поездки: «Китай — дорогая страна, Пекин — дорогой город, а китайская бижутерия — низкопробные копии корейской». Несколько дней подряд Карина ходила по магазинам, фотографировала все понравившиеся ей детали. В середине августа девушка еще не решила, будет ли она расширять ассортимент за счет китайских товаров: пока она изучает собранный материал.

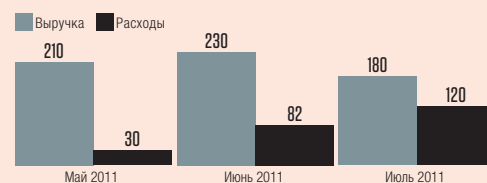
В первой половине августа Карине удалось отснять каталог с платьями. Наконец-то она удовлетворена итогами фотосессии и качеством съемки. «Теперь мне кажется, что мы стали похожи на хорошие заграничные сайты», — делится своими пусть и субъективными, но радостными ощущениями предпринимательница.

Фотографии с платьями пока не выставлены на сайт Luietmoi.com. В середине августа Карина вывесила их на страницу группы «В контакте». Из 70 представленных платьев в первый же день было продано 10. «Думаю, это неплохой показатель», — говорит Карина.

Однако, как бы основательнице проекта Lui.et.Moi ни хотелось продавать одежду, очевидно, что этот сегмент предпринимательнице пока не по зубам. С одной стороны, проблемы закупки в сколь-нибудь значимых объемах (от 1 тыс. штук) и перевозки, а с другой — вопрос хранения. Если

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



винтажные украшения, которые Карина привозит и продает, она укладывает в несколько коробок в сингапурской квартире, где живет, то с платьями такой вариант не пройдет. Только 50 платьев занимают семь больших коробок, которые вместе по размеру сопоставимы с габаритами двух стеновых шкафов. Таким образом необходимая для более или менее солидных продаж 1 тыс. штук «потребуется» примерно 140 коробок.

ЦЕЛЬ НА СЕНТЯБРЬ:

добавить в мужской ассортимент пять-десять наименований товаров.

«ВООКЛАВКА»

«ПОСКОЛЬКУ В ИЮЛЕ МЫ РЕШИЛИ НЕ ЗАЦИКЛИВАТЬСЯ НА КНИГАХ, ТО НАЧАЛИ ИССЛЕДОВАТЬ РЫНКИ ДРУГИХ ТОВАРОВ, — ЭТИМ И ЗАНИМАЕМСЯ ВЕСЬ АВГУСТ»

📍 НИКОЛАЙ ЦИОМО

В июле проект «BookЛавка» наконец-то подал первые признаки жизни, но уже в августе снова наступило затишье. Его основатели **Николай Циомо** и **Дмитрий Капранов** продолжают искать новых потенциальных партнеров и ведут переговоры с несколькими компаниями. В частности, в конце августа должна была состояться встреча с представителями еще одного московского книжного магазина. Предприниматели также «закидывают удочки» в оптовые компании и компании-дистрибуторы. Параллельно Николай и Дмитрий занимаются поиском новых рынков, на которых пригодилась бы их ИТ-технология. По словам Николая Циомо, мониторинг и разведка рынков,

поиск слабых мест и пути их преодоления — это именно то, что должно стать основной деятельностью проекта «BookЛавка».

В начале сентября на ВВЦ будет проходить ежегодная традиционная Московская международная книжная выставка-ярмарка (ММКВЯ). Николай Циомо рассчитывает найти на мероприятии потенциальных партнеров. В середине августа Николай и Дмитрий еще не определились, станут они проводить презентацию своего проекта или же будут участвовать в ММКВЯ исключительно как посетители. Однако Николай ожидает, что мероприятие в любом случае окажется полезным для проекта «BookЛавка».

ЦЕЛЬ НА СЕНТЯБРЬ:

наметить круг потенциальных партнеров на книжной выставке-ярмарке.

TOYZEZ

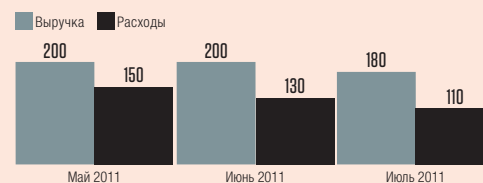
«ЦЕЛЬ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ АССОРТИМЕНТА ОКАЗАЛАСЬ БОЛЕЕ ТРУДОЕМКОЙ, ЧЕМ МЫ ПРЕДПОЛАГАЛИ, — И ПО ВРЕМЕНИ, И ПО СИЛАМ. НО В БЛИЖАЙШИЙ МЕСЯЦ МЫ ПЛАНИРУЕМ ЗАВЕРШИТЬ ПРОЦЕСС»

📍 ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

В начале августа у проекта Touzez появился свой дом: основательница интернет-магазина **Елена Локтионова** арендовала и обустроила офис. Теперь помещение совмещает в себе функции склада, пункта самовывоза и шоу-рума, куда, как в обычный офлайн-магазин, может прийти покупатель, посмотреть товар и сразу же купить. По словам Елены, несмотря на кажущееся разнообразие

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



офисных площадей в Москве, подбор нужного помещения оказался делом непростым. «Для меня стало открытием, что, например, предоставление интернета в офис может обходиться в 10 тыс. руб. ежемесячно, хотя аналогичная услуга у того же провайдера в обычной жилой квартире — 300 руб.», — рассказывает Елена. Предпринимательница осмотрела более десяти разных помещений и выбрала оптимальный по цене, качеству и территориальному расположению вариант. Впрочем, в бизнесе Елены произошли не только позитивные изменения. Так, спустя полтора месяца с начала сотрудничества Touzez с логистической компанией DPD Елена, потеряв кучу нервов и сил, отказалась от услуг этого оператора. По словам предпринимательницы, DPD нарушала условия заключенного договора, хотя сама же его и составляла. «Я звоню менеджеру, говорю, что у них в договоре написано то-то и то-то, почему же вы этого не делаете. Она отвечает, что, мол, да, мы видели этот пункт, но не понимаем, как вообще он попал в договор, потому как у нас в компании принято по-другому», — рассказывает Елена. — А разговор из серии „мы крупная компания, поэтому у нас тут все вот так не просто“ — это вообще какой-то нонсенс». К тому же DPD начала задерживать деньги за доставленный товар. В итоге все обошлось без финансовых потерь для Елены, но сотрудничество с DPD она прекратила.

ЦЕЛЬ НА СЕНТЯБРЬ:

увеличить ассортимент магазина с нынешних 1 тыс. до 2–3 тыс. позиций.

3D-БАНК

«ВСЕ СЕРЬЕЗНЫЕ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ E-COMMERCE АКТИВНЕЕ НАЧИНАЮТ ВНЕДРЯТЬ НОВЫЙ ФОРМАТ ВИЗУАЛИЗАЦИИ ТОВАРОВ НА СВОИХ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДКАХ»

☞ ДМИТРИЙ ТРЕПАКОВ

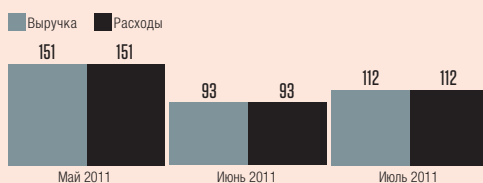
Коллектив 3D-банка бросил все силы на выполнение контракта со «Связным». Фотосессии продукции для трехмерной витрины сайта Svyaznoy.ru начались в первой половине июля.

Генеральный директор 3D-банка **Дмитрий Трепаков** понимает: раньше сентября закончить вряд ли удастся. Это вызвано огромным ассортиментом ритейлера и отсутствием студийных условий съемки. Дело в том, что для упрощения доступа к технике, которую нужно фотографировать, и исключения многочисленных перевозок, стороны приняли решение о проведении фотосессии непосредственно на складе ритейлера.

«Для 3D-банка это первая выездная фотосессия, — рассказывает Трепаков. — Мы давно хотели обкатать такой вид взаимодействия с нашими потенциальными поставщиками, так как далеко не все объекты можно переместить в нашу студию». Работа в условиях большого открытого пространства создает дополнительные трудности для съемки, связанные

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



с неоднородным освещением и наличием пыли. Снижается скорость создания «секвенций». Кроме того, впоследствии потребуются более кропотливая обработка фотографий. Но недостатки выездной работы компенсируются тем, что благодаря работе со «Связным» фотобанк 3D-банка пополняется новым контентом (смартфоны, мобильные телефоны, ноутбуки, планшеты).

ЦЕЛЬ НА СЕНТЯБРЬ:

доделать 3D-витрину для интернет-магазина ритейлера «Связной».

GAGADO

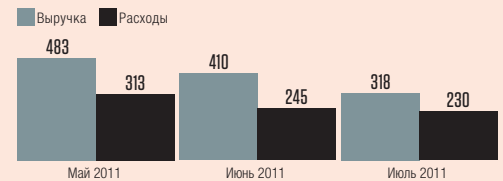
«СРОКИ СОБЛЮСТИ НЕ УДАЛОСЬ. НА НЕДЕЛЬКУ БРАЛ ОТПУСК, ЧТОБЫ ГОЛОВА НЕ ВЗОРВАЛАСЬ ОТ ПОСТОЯННОЙ ПЕРЕГРУЗКИ»

☞ МИХАИЛ БУРЧИК

«Прошедший месяц можно кратко описать четырьмя словами: немножко отдохнул, множко поработал», — говорит основатель проекта GaGaDo **Михаил Бурчик**. Еще весной предприниматель принял решение отказаться от крупных сторонних заказов в пользу собственных приложений. К середине лета он реализовал эту идею, правда, наполовину: клиентские платежи иссякли, а доходы от собственных приложений не набрали должного объема. Уже в июле проект GaGaDo жил на те деньги, которые накопились за предыдущие месяцы: этих средств, по расчетам Бурчика, хватит еще максимум на пару месяцев спокойной работы. Однако использовать этот запас предприниматель не очень хочет, поэтому активно занимается разработкой собственных приложений. «Трудимся как пчелки, — признается

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



Михаил. — Бывает, погружаешься в решение одной задачи на 14 часов без перерыва: бьешься с возникающими трудностями и, пока они не решатся, не идешь домой». Несмотря на то что соблюдать сроки по запуску приложений не удастся, Михаил не спешит. Принцип «лишь бы работало» он для себя заменил подходом «сколько бы ни ехало людей в автобусе, в него всегда влезет еще один пассажир». То есть рынок социальных приложений в любом случае потеснится для еще одного приложения — будь оно запущено не через две недели, а через два месяца. Михаил принимает заказы и на разработку систем управления и сайтов.

ЦЕЛЬ НА СЕНТЯБРЬ:

довести разработку двух игр до этапа тестирования.

КУВОЕ!

«МЫ РАССЧИТЫВАЕМ, ЧТО В СЕНТЯБРЕ УЖЕ ПОСТАВИМ ПЕРВУЮ ПАРТИЮ НОВОЙ МАРКИ ЧАСОВ В РОССИЮ»

☞ ДМИТРИЙ ЧУДАКОВ

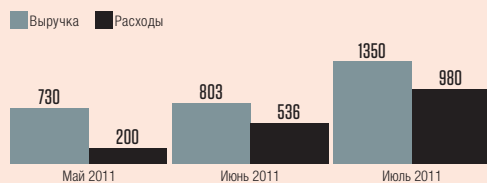
Составляя финансовую отчетность по результатам деятельности в июле, основатель компании КУВОЕ! Russia **Дмитрий Чудаков** зафиксировал свой первый миллион выручки. Особого восторга, впрочем, предприниматель по этому поводу не испытал. «Во-первых, это лукавая цифра, ведь речь идет о выручке, а не о прибыли. Кроме

того, ну что такое 1 млн руб.? Это цена автомобиля среднего класса», — объясняет свои ощущения Чудаков. Для предпринимателя гораздо важнее, что из месяца в месяц его проект КУВОЕ! Russia достигает новых высот: сам факт движения Дмитрию доставляет больше удовольствия, нежели результат. «Для меня мучительнее всего ожидание и застой, мне необходимо видеть, что я двигаюсь вперед», — рассказывает Дмитрий. Он, подобно Алисе в Стране чудес, каждый день повторяет себе: «Чтобы стоять на месте, нужно бежать изо всех сил, а чтобы двигаться вперед, нужно бежать в два раза быстрее».

С новой маркой часов, которая пополнит ассортимент компании КУВОЕ! Russia, Чудаков пока окончательно не определился, но уверяет: уже в сентябре новинка появится в России. Для того чтобы грамотно вывести новый продукт на рынок, Дмитрий хочет нанять профессионального продавца и бренд-менеджера. «Я, конечно, и сам умею продавать, но я интроверт, поэтому мне трудно этим заниматься», — рассказывает предприниматель. — Кроме того, торговля устроена так, что личные взаимоотношения здесь играют большую роль, поэтому мне необходим человек с опытом работы в этой сфере и, соответственно, связями».

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



ЦЕЛЬ НА СЕНТЯБРЬ:

найти профессионального бренд-менеджера для продвижения новой марки часов.

ЭКСПЕРТ



НАДИЯ ЧЕРКАСОВА,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ
БАНКА «ТРАСТ»

**РАСШИРЕНИЕ БИЗ-
НЕСА — ОДНА ИЗ ГЛАВ-
НЫХ ПРИЧИН,
ПО КОТОРЫМ ПРЕД-
ПРИНИМАТЕЛИ
ОБРАЩАЮТСЯ В БАНК
ЗА ДОПФИНАНСИРОВА-
НИЕМ. РАЗВИВ
БИЗНЕС ДО ОПРЕДЕ-
ЛЕННОГО УРОВНЯ,
НАШИ КЛИЕНТЫ
ЗАДУМЫВАЮТСЯ
ОБ УВЕЛИЧЕНИИ
АССОРТИМЕНТА
И КАНАЛОВ СБЫТА.**

То, что у проекта открывается дополнительный потенциал, говорит о его высокой перспективности и жизнеспособности. Но расширяться, как и стартовать, необходимо вдумчиво. Если речь идет о дополнении ассортимента той продукцией, которая востребована уже изученной целевой аудиторией, я вижу логичное развитие успешного проекта. Если же предприниматель планирует открыть новое направление, спрос на которое заранее спрогнозировать сложно, уже действующий бизнес должен приносить стабильную выручку, которой будет достаточно и на инвестиции, и на развитие текущего проекта.

ЭКСПЕРТ



ИГОРЬ ЕРМАКОВ,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ТЕХНИЧЕСКОГО
ДИРЕКТОРА MAIL.RU GROUP

**ВИДНО, ЧТО
СОЗДАТЕЛИ
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА
TOUZEZ.RU СТАРАЮТСЯ
И УЧИТЫВАЮТ ВСЕ
СОВРЕМЕННЫЕ
ПОДХОДЫ. ХОЧУ
ОТМЕТИТЬ РАБОТУ
ПО ПОИСКОВОЙ
ОПТИМИЗАЦИИ
САЙТА. ПРИ ЭТОМ
СЧИТАЮ, ЧТО
НАДО БОЛЬШЕ
ВКЛАДЫВАТЬСЯ В ЕГО
КЛИЕНТСКУЮ ЧАСТЬ.**

Дизайн создает впечатление непродуманности. На сайте много «пустых» мест, из-за чего масса полезной информации уходит с первого экрана. Всплывающие при наведении и не закрывающиеся по таймауту окна выглядят не очень продуманно. Наличие «Обратной связи» с покупателями — это хорошо, но если выводить форму поверх текущего контента, приходится отменять скроллинг. Сначала покупателю предлагают заполнить предложение, а на следующем экране требуют залогиниться. Главная кнопка «Оформить заказ» не слишком заметна.



РИСКУИ



С ГОЛОВОЙ

КАЖДЫЙ МЕСЯЦ

Секрет фирмы

деловой журнал



ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Коучинг



ПЛОХИЕ ЗВЕЗДЫ

КОГДА ТОП-МЕНЕДЖЕРА ПОРАЖАЕТ «ЗВЕЗДНАЯ БОЛЕЗНЬ», ЗАНОСЧИВОСТЬ И ВЫСОКОМЕРИЕ МЕШАЮТ ЕМУ СЛЫШАТЬ, НЕ ТОЛЬКО ПОДЧИНЕННЫХ, НО И АКЦИОНЕРОВ. ПРИВЕСТИ ЕГО В ЧУВСТВО ПОРОЙ СПОСОБЕН ЛИШЬ СЕРЬЕЗНЫЙ ПРОВАЛ.

«Будь проще, и люди к тебе потянутся», — со знанием дела говорит генеральный директор производителя чая Milford **Илья Блинов**. Однако к прописной истине он пришел нелегким путем. Это теперь он считает русские поговорки источником мудрости для управленцев. Но еще несколько лет назад признавал лишь суровую школу корпорации Mars.

В Mars Блинов проработал семь лет и вырос до менеджера по развитию категории кондитерских изделий. Он отвечал за продажи шоколада на территории России и СНГ, оборот его подразделения составлял около \$500 млн в год. «Mars — структура полуармейская: начальник сказал — все побежали делать», — рассказывает Илья. Школа Mars давала Блинову чувство превосходства, ощущение, что он знает все законы, по которым работает FMCG-рынок. Однако стандарты крупной компании не всегда годятся для небольшого бизнеса. К чему может привести нехватка гибкости и привычка мыслить по шаблону, Блинов прочувствовал на себе.

ПОЛНАЯ ПОТЕРЯ СЛУХА

«Многие люди, только вышедшие из крупных международных корпораций, часто ведут себя высокомерно», — говорит Илья Блинов. Он сам испытал



НИ ШАГУ В СТОРОНУ

Илья Блинов усвоил лучшие традиции компании Mars, однако не сумел воспитать в себе гибкость. За что и поплатился

приступ «звездной болезни», когда в 2004 году покинул Mars и получил должность коммерческого, а затем и главного управляющего в компании «Александра и Софья» (производитель вермишели быстрого приготовления). Владелец, вьетнамский бизнесмен, собирался продать компанию, и выходец из Mars, по его замыслу, должен был удвоить ее стоимость. Топ-менеджеру поставили задачу реструктурировать компанию, сделав ее прозрачной и эффективной, и наладить сбыт в некоторых регионах. В Mars подобные задачи решались с помощью обкатанной технологии: нужно поставить продукт во все возможные точки и поддержать рекламой. Но тут выяснилось, что владелец компании не собирается выделять деньги на рекламную бомбардировку. Раздосадованный Блинов решил серьезно поговорить с боссом.

«Мы жутко ругались, я вел себя неадекватно и заносчиво, разговаривал на повышенных тонах», — вспоминает Илья. Выходцу из Mars, которому предыдущие успехи и новая должность вскружили голову, хотелось во что бы то ни стало доказать свою правоту. «Если компания не поддержит дистрибуцию рекламой, продажи сойдут на нет», — убеждал владельца компании Блинов. В запале ему даже не пришло в голову узнать истинные мотивы акционера. Между тем, как выяснилось позднее, предприниматель планировал вкладывать деньги в высокоприбыльный девелопмент во Вьетнаме, а не в рекламу компании, которую собирался продать. «Я не замечал, что нахожусь в информационном вакууме, не понимал ни мотивов человека, ни его культуры, зато постоянно вскипал и давил», — признает Блинов.

ЭФФЕНТ ЗЕРКАЛА

Атмосфера накалялась не только на работе. Замашки высокомерного топ-менеджера Илья начал переносить в семью. Жена периодически говорила Блинову, что его «заносит», однако он продолжал вести себя резко. Тогда она стала вспоминать разговоры с мужем времен его работы в Mars.

«Я рассказывал ей, как в офис приезжали „большие боссы“ и, не вникнув в проблему и не съездив „в поля“, выдавали не подлежащие обсуждению, однако не самые верные решения», — рассказывает Блинов. Тогда Илье не нравилось поведение руководства. Теперь, говорила ему жена, Блинов и сам вел себя точно так же.

Переубедить собственника «Александры и Софьи» Блинову так и не удалось. Однако и без рекламы компания набрала обороты, что позволило владельцу продать бизнес. Это был еще один урок. «В крупных компаниях приветствуют перфекционизм и учат достигать идеального результата. А порой нужен просто хороший, ведь в битве за идеал гибнет куча ресурсов», — рассуждает сегодня Блинов.

БЕЗ ВРЕДНЫХ ПРИВЫЧЕК

В 2007 году Илья получил должность гендиректора компании Milford. На новом месте он решил вести себя по-другому. Изменения дались не сразу. Илья Блинов снова принялся выстраивать бизнес в лучших традициях марсовской школы, которая учила: товар должен быть везде. Решив, что чай Milford плохо представлен в независимой рознице — маленьких одиночных «магазинах у дома», он взялся исправлять ситуацию. Подчиненные, долгое время проработавшие в компании, уверяли, что уже проводили подобные эксперименты — они закончились неудачей. Блинов стоял на своем.

*Я НЕ ЗАМЕЧАЛ, ЧТО НАХОЖУСЬ
В ИНФОРМАЦИОННОМ ВАКУУМЕ,
НЕ ПОНИМАЛ МОТИВОВ ЧЕЛОВЕКА,
ЗАТО ПОСТОЯННО ВСКИПАЛ И ДАВИЛ*

Впрочем, Илья решил не выходить в регионы, а продвигать чай только в несетевых точках в Москве и Санкт-Петербурге, причем лишь самые популярные марки. Он предложил магазину первую партию товара с большой отсрочкой платежа — около 60 дней, но в большинстве мелких магазинов продажи вскоре сошли на нет. Блинову ничего не оставалось, как признать свою ошибку.

Примерно в это же время он стал преподавать на программе MBA в Высшей школе менеджмента НИУ ВШЭ, обучая топ-менеджеров и бизнесменов стратегическому управлению продажами. Общение с людьми, равными по статусу, которые к тому же не потерпят высокомерия, сделало Блинова более терпимым и к подчиненным. Постепенно он начал перестраивать отношения с ними. Теперь, уверяет он, каждый сотрудник может выразить несогласие с точкой зрения гендиректора. «Даже если мне говорят нелицеприятные вещи, это больше не вызывает у меня волну раздражения», — рассказывает Блинов. Он готов внимательно прислушиваться к советам команды и партнеров по бизнесу, стараясь, однако, сохранить «волю в принятии решений». Впрочем, признается Блинов, он до сих пор не уверен, что избавился от «звездной болезни» полностью и навсегда.





Крупные западные корпорации — хорошая школа, в которой можно многому научиться. Если бы герой статьи не трудился в Mars, он, возможно, не попал бы на работу в последующие компании. Но в какой-то момент нужно начать фильтровать, какие предметы из тех, что нам «преподавали в школе», подходят для взрослой жизни, а какие нет.

Любой успешный опыт фиксируется в нашем сознании как модель, которой стоит следовать и дальше. К тому же рынок готов платить именно за эти знания и умения. Однако слепое копирование того, что приносило успех до сегодняшнего дня, — основная ловушка для людей, кардинально меняющих сферу деятельности. После того как они шагнули на следующую ступеньку в своей карьере, им нужно понять: то, что работало

вчера, не обязательно будет работать сегодня. Многие не могут перестроиться: зачем отказываться от того, что привело к таким шикарным результатам? Тогда они, как герой кейса, могут столкнуться с ситуацией, когда прошлый опыт малоприменим в новой компании.

Илья Блинов вырвался из военизированной школы Mars. Однако оставив роль подчиненного игрока в иерархии, он сам стал оказывать давление на других. В его картине мира предполагается, что начальник знает все, остальные лишь должны идти и выполнять его приказы. Но сменив компанию, он столкнулся совсем с иным корпоративным устройством. Если владельцы Mars сидят где-то в Америке и достаточно обезличены, то в «Александре и Софье» акционером оказался человек, который глубоко влезает в бизнес и имеет свое видение, и оно может расходиться с видением наемного управляющего. В итоге авторитарная модель поведения руководителя, усвоенная Блиновым в Mars, дала сбой.

Люди, которые переходят из крупной западной корпорации в небольшую российскую, зачастую теряются, когда понимают, что успех на предыдущем месте работы обусловлен не столько их личными качествами, сколько силой брэнда компании. Осознать, что нужно что-то перестроить в себе, крайне сложно, но важно для любого руководителя

при смене одной организации на другую.

Если в прошлом у человека всегда все получалось, это может сыграть с ним злую шутку. У него может возникнуть что-то вроде головокружения от успехов. В такой ситуации людям часто нужно поднести зеркало, чтобы они увидели, как выглядят на самом деле. В случае Блинова это удачно сделала его супруга. Другое лекарство от «звездной болезни» (им герой интуитивно воспользовался, когда преподавал в бизнес-школе) — как можно больше общаться с людьми из неконкурирующего бизнеса, которые не зависят от топ-менеджера и безбоязненно могут высказывать свои сомнения, опасения и идеи, давая обратную связь. В какой-то момент важно оглянуться и понять, не работаю ли я по инерции. Если окажется, что на автопилоте я еду вовсе не по скоростному шоссе, а по проселочной дороге, то лучше вовремя перейти на ручное управление.

КОНСТАНТИН КОРОТОВ,
ПРОФЕССОР
БИЗНЕС-ШКОЛЫ ESMT

**ЕСЛИ
В ПРОШЛОМ
У ЧЕЛОВЕКА ВСЕ
ПОЛУЧАЛОСЬ,
ЭТО МОЖЕТ
СЫГРАТЬ С НИМ
ЗЛУЮ ШУТКУ**





ТИМ ХАРФОРД НАПИСАЛ КНИГУ, ГДЕ СКАЗАНО: ЧЕЛОВЕК ВСЕГДА ДЕЛАЕТ ТО, ЧТО ЕМУ ВЫГОДНО, А ЗНАЧИТ, ПОСТУПАЕТ РАЦИОНАЛЬНО. ЭКОНОМИСТАМ СТОИТ ПРИСЛУШАТЬСЯ К ЕГО МНЕНИЮ.

ПОЛНЫЙ РАСЧЕТ

Тим Харфорд
**ЛОГИКА ЖИЗНИ, ИЛИ ЭКОНОМИКА
ОБО ВСЕМ НА СВЕТЕ**

BestBusinessBooks, 2011

Иррациональность человеческого поведения сильно преувеличена, полагает экономист и автор колонок в The Financial Times Тим Харфорд. При совершении самых, казалось бы, нелогичных поступков люди руководствуются железной логикой и собственной выгодой, просто это не всегда очевидно. Харфорд забрасывает читателя актуальными вопросами и сам отвечает на них. Почему подростки предпочитают оральный секс другим видам секса? Потому что он более безопасен. Почему курильщики, алкоголики и игроманы не отказываются от вредных привычек? Они рассчитывают,

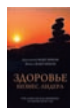
что удовольствие превысит гипотетический вред. Зачем акционеры платят огромные деньги топ-менеджерам за неочевидные заслуги? Чтобы мотивировать остальных сотрудников работать не покладая рук в надежде однажды занять заветное место.

Книга написана живо, занимательно и в меру лично. Автор рассуждает и об острых социальных проблемах вроде подростковой преступности, и об особенностях сбора податей в Англии XIV века. С одной стороны, «Логика жизни» — действительно книга сразу обо всем на свете. С другой — о чем бы ни говорил Харфорд, все работает на его главную мысль: если вокруг что-нибудь происходит, значит это кому-нибудь нужно.

Джульетта Макгэннон,
Майкл Макгэннон
«ЗДОРОВЬЕ БИЗНЕС-ЛИДЕРА»

М.: Акварминовая книга, 2011

Это книга о здоровье в прямом смысле слова. Трудоголизм руководителя — не преимущество, а телесный недуг, который рано или поздно приходится лечить. Реальные истории пяти реальных менеджеров, работавших на износ.



Гарри Беквит
**«БЕЗ РАЗДУМИЙ: СКРЫТЫЕ СИЛЫ,
ЗАСТАВЛЯЮЩИЕ НАС ПОКУПАТЬ»**

М.: Альпина паблишерз, 2011

По Беквиту, в каждом из нас сидит ребенок, нами движет сила привычки, и мы любим глазами. То есть люди делают свой выбор неосознанно, под влиянием детских воспоминаний, воспитания, традиций и тяги к красоте. Жаль только, что большинство примеров чисто американские, не каждый схватит на лету.



Джон М. Хантсман
«ПОБЕДИТЕЛИ НИКОГДА НЕ ЛГУТ»

СПб.: Питер, 2011

Можно ли стать миллиардером, оставаясь честным и порядочным человеком? Автор — магнат, входящий в топ-50 самых богатых людей США. Он заработал огромное состояние, но, по его собственным словам, не давал взятки, не обманывал партнеров и не жадничал по отношению к подчиненным. Настоящий моральный кодекс крупного бизнесмена.



ЧТО ЧИТАЕТЕ?

АМОСОЗ
«ЧЕРНЫЙ ЯЩИК»

В ОТПУСКЕ РЕШИЛА ПОБЛИЖЕ ПОЗНАКОМИТЬСЯ С СОВРЕМЕННОЙ ИЗРАИЛЬСКОЙ ЛИТЕРАТУРОЙ. ОЧЕНЬ ЛЮБОПЫТНЫЙ РОМАН В ЭПИСТОЛЯРНОМ ЖАНРЕ.



МАРИНА ЛЕВИНА,
СОВЛАДЕЛИЦА РЕСТОРАНОВ
«ЭЛЬ ГАУЧО» И «ЭЛЬ ГАУЧИТО»

ПЯТЬ ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ

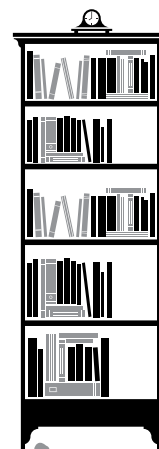
Дэниел Ертин
Добыча. Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть
Альпина паблишерз, 2011

Рэндалл Лейн
Нулевые, или Десять лет безумия
Альпина бизнес букс, 2011

Кеннет Бланшар, Роберт Лорбер
Одноминутный менеджер за работой
Попурри, 2002

Николай Стариков
Хаос и революции — оружие доллара
Питер, 2011

Стивен Кови
Семь навыков высокоэффективных людей
Альпина паблишер, 2011



i O W E

9-2011



ВЕКТОР

СИТУАЦИЯ

ЛАБОРАТОРИЯ

Иллюстрация: Дмитрий Литвин

НАСТУПЛЕНИЕ ПЕТАБАЙТОВ В ВОСПРИЯТИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ЦЕЛЫЙ КЛАСС ИНСТРУМЕНТОВ СЕКМЕНТА ENTERPRISE CONTENT MANAGEMENT СХЛОПНУЛСЯ ДО АВТОМАТИЗАЦИИ ДОКУМЕНТООБОРОТА. А ВЕДЬ ЗАДАЧА УПРАВЛЕНИЯ НЕСТРУКТУРИРОВАННОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ НАМНОГО ШИРЕ, ЧЕМ УСТАНОВКА БАНАЛЬНОЙ СЭД.

Текст: Светлана Рагимова

Сотрудники приходят и уходят, каждый из них загромождает корпоративную информационную систему все большим количеством мегабайт. Даже если добросовестный работник придумывает понятные названия для файлов и аккуратно раскладывает их по папкам, на уровне предприятия все это выглядит как хаос.

Известно, что самое верное средство от головной боли — гильотина, а лучший способ вычистить информационные авгиевы конюшни — отформатировать диск. И многие системные администраторы идут этим путем. Но ведь все это было накоплено непосильным трудом за долгие годы и содержит потенциально полезные данные.

Дмитрий Лактионов, эксперт по решениям IBM Enterprise Content Management, говорит, что каждый день в мире появляется 15 петабайт новой информации. Это в восемь раз больше, чем во всех библиотеках США вместе. 85% существующих данных в мире — неструктурированный контент. К 2010 году объем информации достиг 988 эксабайт. По мнению Лактионова, своевременное решение задач эффективного управления растущими информационными ресурсами станет залогом успешности государства и общества.

Неструктурированная информация — понятие очень широкое. Грубо говоря, это вся информация, которая хранится не как цифры, а в виде каких-либо документов и файлов. Это могут быть текстовые документы, скан-образы, медийные

материалы (например, аудиозапись совещания, рекламный ролик) и многое другое.

Задача управления такой информацией стоит сегодня довольно остро. Большинство организаций, внедрив разные системы типа ERP, успешно прошли первый этап создания корпоративной информационной системы, когда основной задачей была автоматизация учетных функций. Однако после этого приходит осознание того, что еще масса важных для управления данных существует в неорганизованном виде. И ими также необходимо управлять: аккумулировать, сохранять, учитывать при принятии решений. При этом объемы корпоративной неструктурированной информации с каждым годом растут в прогрессии — помимо официальных документов, возникает все больше каналов неформального обмена информацией, которые также требуют управления.

«Без эффективного управления различными видами корпоративного контента невозможно не только инновационное развитие организации, но и просто результативная ежедневная деятельность», — убеждена **Ирина Кубликова**, директор по маркетингу компании „Босс-референт“. — Пока в организации нет четкого представления о том, где и какие документы находятся, как они согласуются и подписываются, как сотрудники выполняют выданные им поручения, не имеет смысла говорить о прозрачности управления. В результате последние несколько лет мы

наблюдаем увеличение спроса на комплексные решения по управлению документами. Они позволяют не только вести учет документов и создавать архив, но и формируют действительно единое информационное пространство в организации, обеспечивают реальные возможности коллективной работы сотрудников».

В целом ЕСМ — это концепция управления информацией в корпоративных масштабах. ЕСМ-система вовсе не обязательно один продукт, скорее комплексное решение (возможно, даже на разных технологических платформах), которое поддерживает спектр задач компании в работе с информацией. Помимо системы управления документами это могут быть архивы или электронные хранилища данных, порталы, корпоративные «вики» и блоги, системы мгновенных сообщений и прочее.

Илья Федоринин, руководитель практики систем управления контентом компании «Астерос консалтинг», выделяет важную особенность ЕСМ-решений: в качестве информационного объекта управления рассматриваются не только документы, но и любой тип неструктурированной информации. Это может быть контент сайтов, блогов, форумов, почтовых электронных сообщений, факсимильных документов, сканкопий, мультимедийных материалов, баз знаний и многое другое. Система, которую можно считать ЕСМ-решением, должна уметь управлять формированием контента, уровнем его

конфиденциальности, разграничением доступа, жизненным циклом, регламентом хранения и т. д. Также решение обязано поддерживать совместную работу пользователей с неструктурированной информацией, например, с помощью использования механизмов социальных сетей, предоставления возможности включения комментариев в контексте конкретного документа или сформированного файла и прочее.

По мнению Ильи Федорина, решения отечественных производителей (CompanyMedia, PayDox, LanDocs, Optima-WorkFlow, Directum, «1С: Документооборот») в последнее время все чаще позиционируют себя как класс ECM. Тем не менее до сих пор все они в большей степени относятся к системам электронного документооборота (СЭД), чем к полноценным ECM-системам. Во многих из них есть возможность расширить функциональность, к примеру, использовать функции CRM, кадровый учет.

Однако идеологически они направлены в первую очередь на контроль за деятельностью сотрудников, в отличие, например, от классических

ECM, где фокус сделан на удобстве совместной работы.

По мнению Ирины Кубликовой, сейчас востребованы системы так называемого специализированного документооборота — продукты, ориентированные на автоматизацию документооборота отрасли либо особого вида документов. Например, в продуктовой линейке «Босс-референта» к этому типу решений относятся система для финансового документооборота и система для страхового документооборота. Решение для страховых компаний — типичный пример отраслевого специализированного документооборота — позволяет автоматизировать всю цепочку работы с документами: от заведения страхового полиса до рассмотрения страхового случая и назначения возмещения. Или система «Босс-референт.bpm»: финансовый документооборот — пример внеотраслевого решения, которое ориентировано на крупные холдинги или филиальные компании, где стоит задача централизации бухгалтерского учета. Система позволяет собирать с филиалов

первичную финансовую документацию, направлять в централизованную бухгалтерию, где она обрабатывается. Документы не теряются, поступают вовремя, при необходимости их можно быстро найти, а компания снижает свои расходы на поддержку функции финансового и бухгалтерского учета.

Однако подход ECM подразумевает особый акцент на совместной работе и накоплении знаний в компании. По мнению Ильи Федорина, западные разработчики продвинулись в этом направлении гораздо дальше, чем отечественные. Среди иностранных поставщиков он выделяет решения таких компаний, как EMC, OpenText, IBM и Microsoft, а также их продукты: EMC Documentum, OpenText ECM Suite, IBM FileNet, MS SharePoint. В настоящий момент это лидеры рынка управления контентом. ECM-решения таких вендоров, по словам Федорина, покрывают все основные функции по управлению контентом.

Отечественным же разработкам до западных пока далеко.

Лицензия Мининформсвязи РФ №№ 75719, 75720, 82320, 51211, 51210 Реклама



ДЛЯ БИЗНЕСА ЛЮБОГО МАСШТАБА

«АКАДО Телеком» – это:

- Высокоскоростной доступ в Интернет
- Цифровая телефония
- Мультисервисные корпоративные сети

- Выделенные цифровые каналы связи
- Услуги Центра данных
- ТВ-вещание, организация ТВ-трансляций
- Защита информации

ОАО «КОМКОР»
Тел.: +7 (495) 411-7171
www.akado-telecom.ru



Босс на свободе

Текст: Светлана Рагимова Фото: Reuters

МОДЕЛЬ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ «СОФТ КАК УСЛУГА» МНОГО ОБСУЖДАЕТСЯ. НО НА ПРАКТИКЕ ЕЕ ИСПОЛЬЗУЮТ ЛИШЬ ЕДИНИЦЫ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ РАЗРАБОТЧИКОВ. КОМПАНИЯ «БОСС. КАДРОВЫЕ СИСТЕМЫ», ТРАДИЦИОННО ВЫПУСКАЮЩАЯ ПРОПРИЕТАРНЫЙ СОФТ, РЕШИЛАСЬ СРАЗУ НА ДВА СМЕЛЫХ ШАГА — РАСПРОСТРАНЯТЬ ВЕРСИЮ ПРОДУКТА ДЛЯ МСБ-КЛИЕНТОВ ПО СХЕМЕ СВОБОДНОГО ПО И ДЛЯ ЖЕЛАЮЩИХ ПРЕДЛАГАТЬ ЕЕ ЖЕ В «ОБЛАКЕ».



ШТАТНАЯ СИТУАЦИЯ

В России профессиональные программисты до сих пор в большом дефиците

Времена глобальной экономической турбулентности заставляют разработчиков программного обеспечения расширять круг клиентов. Известно, что по закону Парето 80% выручки приносят 20% клиентов. Очевидно, что это крупные заказчики. Но игнорировать остальные 80% клиентов и 20% выручки сегодня нельзя. Так рассудили в компании «Босс. Кадровые системы» (БКС) и решили создать версию своего продукта для автоматизации работы кадрового отдела, подходящую малому и среднему бизнесу (МСБ). Как говорит **Андрей Тыщенко**, брэнд-менеджер «Босс. Кадровые системы», «дело в диверсификации целевых рынков и желании выйти на массового покупателя. Наши позиции традиционно сильны на рынке крупных корпоративных штучных клиентов. На динамично растущем рынке МСБ мы до сих пор, по сути, представлены не были».

Но этот сегмент клиентов таков, что заставить их купить какое-то программное обеспечение (ПО), кроме программ, автоматизирующих базовые процессы (например, бухучет), практически невозможно. Так было до

кризиса, а сейчас тем более. «Небольшие компании в России исторически не привыкли выкладывать деньги за профессиональное бизнес-ПО. С одной стороны, спрос (или базовые потребности) в средстве автоматизации управления персоналом у этих клиентов есть, и даже очень большой. С другой — убедить небольшое предприятие выложить „прямо сейчас“ деньги за некий софтверный продукт крайне тяжело, особенно — и это типичная ситуация — если предприятие никогда не применяло софт для автоматизации HRM бизнес-процессов. Например, для автоматизации кадрового учета и расчета зарплаты компания использует функции в продукте типа 1С, а все прочие HR-вещи делает по старинке, вручную», — делится опытом Андрей Тыщенко.

Поэтому разработчик проприетарного софта пошел на неординарный шаг — решил выпустить бесплатную версию своего продукта и распространять ее по модели свободного ПО. Причем эта версия, получившая приставку Express, функционально ничем не отличается от «старшей» лицензионной. Разница заключается лишь в том, что работает она на платформе MS SQL Express, которая также бесплатна, но имеет лимитированный размер базы данных (10 Гб) и другие ограничения, которые делают ее отличным средством для небольших компаний. Но для крупных предприятий эта СУБД уже не подойдет. Таким естественным образом компания БКС защищает свой программный продукт, предназначенный для клиентов класса МСБ, от того, чтобы его использовали бесплатно крупные компании.

PR-менеджер компании PingWin Software **Константин Кочерешкин** комментирует: «С точки зрения маркетинговой стратегии, предлагать продукт для нового сегмента клиентов — это правильный шаг. В мире существует множество примеров того, как компании, выпускающие ПО, дают также бесплатные версии с ограниченным функционалом. Это позволяет заинтересовать и получить клиентов, которые не имеют возможности и потребности в том, чтобы покупать расширенную версию. К примеру, так действует Sugar, производящая знаменитую CRM-систему, и другие компании». А вот генеральный директор «1С-Битрикс» **Сергей Рыжиков** оценивает инициативу скептически: «Как правило, в маленьких компаниях нет специалиста по HR. Потребность в отдельном человеке, занимающемся кадрами, возникает при численности сотрудников от 50–70 человек. К среднему бизнесу в Европе принято относить компании со штатом около 250 человек. Получается, что

рынок для этого продукта небольшой, количество рабочих мест, которые может понадобиться автоматизировать в такой компании, невелико. Обычно сегмент МСБ обходится тем, что называется HR-selfservice — кадровым самообслуживанием».

Распространять «Босс-Кадровик Express» разработчик будет двумя путями. Первый — стандартный, через партнеров. Компания БКС имеет обширную сеть партнеров, предлагающих ее лицензионные продукты. По словам Тыщенко, этот опыт будет также задействован. Но, очевидно, нынешние партнеры разработчика нацелены в основном на крупных клиентов. БКС же планирует привлечь примерно 30–50 новых партнеров по всей стране. И это должны быть мелкие ИТ-компании, которые оказывают услуги, связанные с софтом (внедрение, сопровождение, консалтинг, разработка и т. п.), готовые гибко и активно работать с небольшими клиентами. Стратегическая задача, которую ставит перед собой БКС, — полный охват партнерской сетью территории РФ, хотя бы с одним партнером в каждом городе. Для этих целей компания станет использовать несколько стандартных маркетинговых инструментов: рекламу, PR, участие в мероприятиях, директ-маркетинг и т. д. Также подготовлен полный комплекс материалов и обучающих курсов по системе и практикам ее внедрения, кастомизации и использования. Планируется проводить серию выездных семинаров в регионах.

Задача создания партнерской сети для распространения нового продукта, а тем более по схеме СПО, непростая. «Сегодня строить партнерскую сеть по распространению СПО в России сложнее, чем для продвижения

проприетарного софта, — уверен Константин Кочерешкин. — Это связано с тем, что в первом случае партнерам нужно не получать деньги, а именно зарабатывать — на поддержке, на „допиливании“ под нужды заказчика. Это сложнее, чем получать процент с продажи лицензий. К тому же, чтобы внедрить свободный продукт в инфраструктуру заказчика, необходимо иметь в штате очень хорошего программиста, который разберется с тем, что уже установлено и как все это интегрировать. В России такие профессиональные кадры сейчас в большом дефиците».

На чем же будут зарабатывать партнеры и разработчик? В случае с СПО обычно ИТ-компании получают деньги за сопровождение, техническое обслуживание клиентов. Тыщенко объясняет, что в трудовом законодательстве все меняется почти каждый месяц и для компаний критически важно, чтобы их отчетность соответствовала последним нормам. Если клиент захочет иметь возможность пользоваться новейшей версией системы, придется заплатить.

Второй путь, выбранный компанией для распространения «Босс-Кадровик Express», — предоставление доступа к программе через «облако». Провайдером будет выступать сервис Parking.ru. Напомним, что в случае «облачного» применения программы компании не требуется тратить деньги на собственную инфраструктуру: для работы HR-специалиста достаточно лишь простенького компьютера с выходом в интернет. Бесплатно можно будет пользоваться продуктом в «облаке» лишь в течение ограниченного периода, затем необходимо внести абонентскую плату.

НАДЕЖНОСТЬ

Надежность — это спокойствие и уверенность, гарантия качества при любых условиях



Информационная система — это ключевой элемент для управления предприятием. Компания АйТи — это надежный, стабильный партнер, стремящийся реализовать ИТ-решения, обеспечивающие безотказную поддержку бизнеса.

АйТи

Москва, ул. Ленинская Слобода, д. 19, стр. 6
+7 [495] 974-7979 | 974-7980 | e-mail: info@it.ru | www.it.ru
20 региональных офисов в России

Реклама

«ИНВЕСТОРУ И СТАРТАПЕРУ ТЯЖЕЛО ВСТРЕТИТЬСЯ» В ОТЛИЧИЕ ОТ ДРУГИХ ВЕНЧУРНЫХ КОМПАНИЙ FAST LANE VENTURES ШТАМПУЕТ СТАРТАПЫ СО СКОРОСТЬЮ КОНВЕЙЕРА. ГЕНДИРЕКТОР КОМПАНИИ МАРИНА ТРЕЦОВА РАССКАЗАЛА О ПРОЦЕССЕ ОТБОРА ПРОЕКТОВ.

Текст: Светлана Рагимова Фото: Григорий Собченко



ФОКУС ВНИМАНИЯ

Каждый месяц Марина Трещова рассматривает как минимум девять бизнес-идей

Чем руководствовались Direct Group при создании венчурной компании Fast Lane Ventures?

У Direct Group долгая история: за 12 лет мы запустили много успешных компаний, включая такие известные, как Otto Group Russia, Ozon.ru, Русфинанс банк и др. Мы знаем, как создать бизнес быстро и качественно, как привлечь талантливых и правильных людей, как выстроить эффективную систему управления с учетом различных нюансов российской действительности. Этот опыт привел нас к логичному, на мой взгляд, шагу — сконцентрироваться на интернет-проектах. Потому что большей частью дистанционной торговли, которой мы исторически занимались, является электронная коммерция.

Чем ваша деятельность отличается от работы обычного венчурного фонда?

Мы изначально не видели себя как венчурный фонд. У нас есть фонд-соинвестор, помимо основателей бизнеса инвестирующий в компанию. Fast Lane Ventures — это венчурная компания, она в отличие от венчурного фонда вовлечена в оперативное управление бизнесами, которые мы запускаем. Мы очень активно взаимодействуем со стартапами на ранней стадии — в первые два-три месяца после запуска. Позднее, когда сформировано ядро команды и все процессы запущены (в среднем мы создаем компании за 50–60 дней), мы выполняем в основном контролирующие функции. Это сильно отличается от того, что делают обычно венчурные фонды.



BOSS КАДРОВИК БЕСПЛАТНО?!!

Решите свои проблемы
с кадровым учетом навсегда

Лучшая программа для работы с персоналом

BOSS-Кадровик Express.

Скачайте и используйте прямо сейчас

www.bosshr.ru

Телефон: +7 (495) 225-02-75
Факс: +7 (495) 225-02-76

В управляющей команде Fast Lane Ventures сегодня 45 экспертов, тогда как в фондах обычно пять человек.

Но при этом компания, как и фонды, зарабатывает прибыль на росте капитализации и выходе из проектов?

Да, верно, в наших интересах выйти из портфельных компаний в течение трех-пяти лет. Всего за 14 месяцев нашей деятельности мы получили предложения по продаже некоторых наших бизнесов. Но сегодня нам это неинтересно, потому как мы считаем, что в состоянии довести компании до уровня крупного бизнеса, за это время значительно повысив их ценность. Схема нашей работы следующая: мы даем сильный энергетический импульс своим компаниям, ставим их на ноги, пока они не становятся достаточно зрелыми и самостоятельными. Затем приходит стратегический инвестор с десятками лет опыта на своем рынке и развивает бизнес до принципиально нового уровня.

Почему тогда другие не перенимают эту модель?

Потому что это совсем не просто. Нужны соответствующие компетенции и финансовые возможности. У каждой компании есть сильные стороны, мы компетентны именно в запуске новых бизнесов. К примеру, одна крупная российская компания, торгующая детскими товарами, считала большим достижением за год повышение числа продаж через свой интернет-магазин с 50 до 80 покупок в день. Тогда как в наш магазин обуви Sapato спустя год после его старта заходят ежедневно 150 тыс. человек, которые делают около 20 тыс. заказов в месяц.

Ну называть интернет-магазин обуви стартапом — это уже слишком.

Стартап — молодая компания, чья деятельность связана с любой инновационной технологией. Онлайн-торговля — высокотехнологичный инновационный бизнес. Уровень технологичности, который требуется для того чтобы онлайн-торговля была прибыльной и компания эффективно работала, очень высок. Сегодня у Sapato в ассортименте примерно 200 мировых брендов, с которыми заключены прямые контракты, почти 6 тыс. наименований. Чтобы стать единственным местом, куда бы потребители ходили за обувью, необходимо предложить огромный ассортимент, а часть его должна быть эксклюзивной. Необходим прекрасный сервис, здесь тысяча составляющих. В Sapato сейчас 65 человек, огромный собственный call-центр, аутсорсинговый call-центр, несколько курьерских компаний в качестве подрядчиков. Это сложный бизнес, им надо управлять с помощью высоких технологий.

Где вы берете идеи для запуска новых проектов? Только лишь внутри компании?

Мы открыты для тех, кто обращается к нам со своими бизнес-планами. На наш электронный ящик приходит около 150 заявок в месяц. Но в первую очередь мы прорабатываем собственные замыслы. Отчасти потому, что нам сложно найти внешние идеи, которые соответствовали бы нашей стратегии и требованиям, а также в силу фактора времени. В случае с внешним основателем на подготовительные операции, такие как договоренность о распределении долей, необходимо потратить три-четыре месяца. Тогда как мы за этот срок уже могли бы запустить бизнес, начать продажи.

Как устроен механизм отбора идей в вашей компании? Сколько человек этим занимаются?

В подразделении Business Development Group — вместе с инвестиционным блоком — шесть человек. Раз в неделю проводим инвестиционные

комитеты, в которые входят основатели бизнеса, несколько ключевых людей FLV, в том числе я, и инвестиционный директор со своей командой. Всего в месяц рассматриваются восемь-десять собственных идей и одна-две внешние. Каждая идея проходит три стадии. Первая — интересно, есть потенциал, соответствие критериям, возможности для развития в крупный бизнес, нацеленность на массовый рынок. Вторая стадия — анализ конкурентной среды, изучение российских условий. Третий этап — финансовый план на пять лет, бизнес-план, который в цифрах должен подтвердить наш интерес к этой идее. На сегодняшний день мы запустили 12 компаний, еще четыре находятся в pipeline. Из этого числа 70% — собственные идеи, 30% (то есть два бизнеса) пришли с рынка. Один из двух — сервис TravelRent, реализующий популярную в мире модель AirBNB. Этот сервис предоставляет возможность остановиться за небольшие деньги на одну-две ночи в любом городе в частном секторе. Им часто пользуются студенты, которые сдают арендованное жилье в субаренду.

Второй проект еще не запущен, подробностей не могу раскрывать. Это компания в сфере интернет-услуг для офлайн-ритейлеров.

Зачем вы с такой скоростью штампуете стартапы — за 50 дней?

Хотя многое еще не реализовано, ситуация не стоит на месте. Mail Group, «Яндекс» вышли на IPO, их успехи привлекают к отечественному интернет-рынку западных инвесторов, частные фонды создают подразделения специально для инвестирования в Россию. Если мы не осуществим наши идеи прямо сейчас, то завтра обязательно придет кто-то и сделает это за нас. Чем быстрее мы сделаем какой-то проект, тем больше будет у нас фора. Но мы планируем запустить не более 20 проектов. С точки зрения эффективного ведения бизнеса это предельное число.

Какие сложности существуют на рынке венчурных инвестиций и в российском движении предпринимателей-стартаперов?

Инвестору и стартаперу тяжело встретиться, слишком большая воронка отбора проектов. Даже хорошая идея может не дойти до этапа воплощения, потому что ее просто не умеют правильно оформить: не только описать, но еще и проработать до уровня бизнес-плана. На конференции YEES ко мне подошел человек, с которым мы в итоге сейчас разрабатываем схему партнерства. Но изначально я просто чудом обратила на него внимание и порекомендовала связаться с бизнес-девелопером. Он заявил: «Мне сказали, что у вас тут можно денег попросить. У меня есть бизнес, можно я у вас сейчас попрошу? Как мне правильно просить?» Оказалось, что у него действительно есть интересная идея, но при этом смутное понимание того, как довести ее до уровня хорошего бизнеса. Даже самый терпеливый инвестор-профессионал не будет через это все проходить. Считается, что лидер не в состоянии реализовать идею, если он не может даже просто правильно подготовиться к тому, чтобы ее представить.

От каких хороших идей вам пришлось отказаться и почему?

Мы очень долго рассматривали сегмент детских товаров и все-таки решили не делать проект в этой области. Мы столкнулись с неадекватностью предпринимателей из этой сферы. Одна компания, у которой не больше десяти заказов в день, пришла с красивой презентацией и предложила купить свой бизнес за \$10 млн. На этом рынке очень низкая маржинальность, а при высокой стоимости логистики, а она, к сожалению, является в России правдой жизни, работать в этой сфере нет сегодня никакого смысла.

КАТАЛОГ

9 - 2011

ФРАНШИЗ



ТЕНДЕНЦИИ

Приглашаем вас в апреле 2012 года
принять участие в фестивале франшиз

«Каталог франшиз»: приложение к журналу «Коммерсантъ Секрет фирмы»
«Фестиваль франшиз»: тематический блок в газете «Коммерсантъ».

Разместите информацию о франшизе на страницах изданий «Коммерсантъ».

По вопросам размещения информации обращайтесь
к Наталии Крюковой по телефонам: (495) 921-2363, (499) 943-9108, (499) 943-9110
e-mail: kn@kommersant.ru

Иллюстрация: Clare Mallison

В ожидании взрыва

Текст: Иван Марчук

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ФРАНШИЗ СТОИТ НА ПОРОГЕ ВЗРЫВНОГО РОСТА. В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ КОЛИЧЕСТВО ФРАНЧАЙЗЕРОВ И ФРАНЧАЙЗИ В РОССИИ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ МЕНЯЛОСЬ, А БОЛЬШИНСТВО ПРОГРАММ ПО РАЗВИТИЮ ФРАНШИЗ СУЩЕСТВОВАЛО ТОЛЬКО НА БУМАГЕ. НО ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ МОГУТ ПРИВЕСТИ К ТОМУ, ЧТО КОЛИЧЕСТВО ФРАНШИЗ НАЧНЕТ УВЕЛИЧИВАТЬСЯ НА 25–30% ЕЖЕГОДНО.

Рынок франшиз стремительно восстанавливается после кризиса. По разным оценкам, франшиз в России от 300 до 900. Правда, большинство компаний объявляют о начале продажи франшиз, но потом эти проекты не получают никакого развития. По оценке маркетинговой компании NeoAnalytics, в настоящее время в России реально работают 400–500 франчайзеров и 6700–7500 франчайзи. «В кризисный 2009 год падение рынка франшиз было существенным, около 45%, — говорит **Ольга Луцева**, учредитель NeoAnalytics. — Но затем он начал восстанавливаться. В 2011 году мы прогнозируем рост числа франчайзеров и франчайзи примерно на 15–25%».

Российский рынок франшиз далек от насыщения. «Для сравнения, в США насчитывается около 3 тыс. франчайзеров. Я думаю, когда у нас будет такое же их количество, мы сможем говорить о том, что рынок насытился. Но до этого еще далеко», — считает **Александр Майлер**, президент Российской ассоциации развития франчайзинга (РАРФ). Бурному росту отечественного рынка франшиз мешало прежде всего несовершенство российского законодательства. Но в этом году ситуация начала меняться.

Отношения между владельцем франшизы и франчайзи регулируется статьей 54 Гражданского кодекса (ГК) «Коммерческая концессия». Она давно вызывала множество нареканий со стороны участников рынка. «Эта часть ГК была написана еще в 1996 году. Многие понятия там были сформулированы крайне неудачно, — объясняет Майлер. — В главе не были четко указаны виды платежей франчайзи, случаи

солидарной ответственности, возможность расторжения договоров франчайзинга. Все это тормозило развитие рынка». Но в июле нынешнего года Госдума утвердила поправки в эту статью ГК. Сейчас отечественное законодательство в этом вопросе стало соответствовать принятым на Западе стандартам. Самым же большим прорывом стала отмена государственной регистрации для договоров о коммерческой концессии. «Это должно способствовать развитию франчайзинга в России», — уверен Майлер.

Внесение необходимых изменений в законодательство совпало с ростом интереса к франшизам в регионах. Здесь инициатива исходит прежде всего от крупных компаний. Эксперименты с продажей франшиз начала, например, X5 Retail Group, об изучении этого вопроса заявило руководство «Ашан». Развивать франчайзинговые проекты собираются сети фастфуда Wendy's и Pura John's. Одновременно растет и потребность в подобных предложениях со стороны региональных предпринимателей. Например, ИК «Финам» с 1997 года развивает региональное направление за счет франчайзинговых программ (в самой компании их называют партнерскими). Сегодня партнеры компании работают в ста городах России. «Интерес к инвестиционным продуктам в регионах растет, — говорит **Эрнест Солодов**, руководитель управления регионального развития „Финам“. — Своим партнерам мы предлагаем несколько вариантов сотрудничества: от работы агента до создания офиса с кредитно-кассовым обслуживанием. Сейчас мы хотим постепенно расширять свое присутствие, охватывая города с населением от 150 тыс. человек».

Появляются в регионах и новые франчайзеры. «Еще пять лет назад франшизы были известны практически только в Москве», — говорит Александр Майлер. По его словам, в столице работали тогда 98% всех франшиз. И только 2% приходилось на регионы. Сейчас соотношение поменялось: 80% — столица, 20% — регионы. Франчайзеры стали появляться в Нижнем Новгороде, Челябинске, Перми, Екатеринбурге, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, других городах-миллионниках.

Развитию рынка франшиз в регионах помог кризис. «Во время кризиса многие люди потеряли работу, они начали изучать возможность открыть собственный бизнес. Но малое предпринимательство в нашей стране — вещь рискованная, поэтому многие стали изучать предложения о покупке франшиз», — утверждает Майлер. «Люди чаще всего стремятся купить недорогую франшизу в понятной им сфере бизнеса: питание, розничная торговля, услуги», — говорит **Виктор Проскурин**, исполнительный директор компании Deloshop, которая специализируется на продаже готового бизнеса.

Покупка франшизы для начинающего предпринимателя имеет множество плюсов по сравнению с созданием новой компании. По статистике РАРФ, 85% частных предпринимателей разоряются в течение первых трех лет работы, и только 15% сохраняют свой бизнес. В случае с франшизой в первые три года закрывают свои проекты лишь 10% франчайзи.

Самыми востребованными сегодня являются недорогие франшизы — до \$50 тыс. со сроком окупаемости от полугода до двух лет и средним

уровнем рентабельности 70–80%. Среднемесячная прибыль таких франшиз составляет около \$10 тыс. «Людам интересны, прежде всего, недорогие франшизы, так как в этот бизнес в основном приходят представители среднего класса», — говорит Майлер.

В отраслевом распределении франшиз первое место устойчиво занимает торговля (45%), затем предприятия питания (22%), бытовое обслуживание (11%). Но в последний год эта структура начала меняться. «Если несколько лет назад франчайзинг был связан, прежде всего, с дистрибуцией одежды, обуви и товаров в целом, то сегодня стали появляться франшизы рекламных агентств, кадровых компаний, зоомагазинов и другие концепции из сферы услуг», — говорит Ольга Луцева. В России уже отмечены такие специфические предложения, как франшиза букмекерской конторы, фирмы по созданию и продвижению интернет-сайтов, школы горнолыжного спорта, пекарни и т. д. По мнению экспертов, скоро на рынке будут появляться и другие направления. «Есть рынки, которые за границей почти на 80% заняты франчайзинговыми сетями, а в России они вообще не охвачены», — объясняет Ольга Луцева. К ним относятся автосервисы и автомойки.

Российский рынок франчайзинга находится в начальной стадии развития. «У нас своя специфика, особенно в сфере административных и правовых барьеров, она мешает разработать владельцам франшиз четкие правила для франчайзи, наладить эффективный контроль за их деятельностью», — говорит Луцева. В отличие от классической системы франчайзинга, применяемой в США и Европе, в основе которого — жесткая схема взаимодействия при строгом соблюдении условий договора, в России договоры о франчайзинге нередко заключаются в индивидуальном порядке с каждым новым партнером. Впрочем, по мнению экспертов, эти препятствия все равно не смогут помешать бурному росту рынка в ближайшие годы.

Александр Майлер прогнозирует, что в 2012 году рынок франчайзинга в России вырастет как минимум на 30%. «Но говорить о серьезном рынке можно будет, когда количество франчайзинговых систем в нашей стране составит хотя бы две тысячи», — утверждает он. Динамичный рынок должен привлечь к себе внимание множества крупных компаний.

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

ОРАНЖЕВЫЙ ВЕРБЛЮД

ООО «ОРАНЖЕВЫЙ ВЕРБЛЮД»



Развитие магазинов коллекционной детской одежды.

- Отработанный формат магазина (открытие — 6 недель)
- Яркий, запоминающийся бренд с собственным лицом
- Одноименная марка детской одежды европейского дизайна, адаптированная для России
- Опытная команда для полного сопровождения проекта

Объем инвестиций _____ Подготовка и оснащение помещения:
420 тыс. рублей — вариант «Базовый»,
560 тыс. рублей — вариант «Базовый+».
Около 1 400 000 рублей закупка товарного запаса

Роялти взнос _____ Роялти и паушальные взносы отсутствуют
и другие платежи _____
Срок возврата инвестиций _____ Срок возврата вложений 10–18 месяцев
Общие требования _____ Размер торговой площади для открытия магазина 50–90 м²
Готовность соблюдать стандарты бренда
Нацеленность на долгосрочное партнерство
Желателен опыт работы в розничной торговле одеждой
География работы _____ Россия, Беларусь, Казахстан (города от 300 000 человек)
Количество собственных предприятий _____ 9 собственных магазинов,
2 франчайзинговых магазина
Страна _____ Россия, Беларусь, Казахстан
Год основания _____ 2004
Год запуска программы франчайзинга _____ 2009
Контакты _____ Антон Соловьев
Бесплатная линия: 8 (800) 100 9033
E-mail: sav@orangecamel.ru
http://www.orangecamel.ru
http://www.orangecamel.info



РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



БЕГЕМОТиК

НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ «ТОРГОВАЯ СЕТЬ «БЕГЕМОТ»

Федеральная торговая сеть «БЕГЕМОТ» –

одна из ведущих компаний по продаже детских игрушек в РФ.

- Ассортимент собственных торговых марок: «ФАБРИКА ДЕДА МОРОЗА», «ЗАТЕЙНИКИ», PLUSH APPLE, SONATA style, PRO LINE, TOP TOYS и др.
- Оперативная логистика
- Прямые контракты с производителями и крупнейшими поставщиками, в том числе поставки на правах эксклюзива

Объем инвестиций _____ 750 тыс. руб. (аренда помещения, закупка оборудования, товара)

Роялти, вступительный взнос и другие платежи _____ Размер паушального взноса – 15 000 руб., Роялти со второго года работы – 10 000 руб.

Срок возврата инвестиций _____ 8-12 мес.

Общие требования _____

- Желание иметь собственный магазин игрушек
- Помещение для магазина с площадью торгового зала 100-600 кв.м. Произвести ремонт помещения и приобрести оборудование для магазина
- Инвестиционные вложения зависят от размера помещения, его состояния и оснащенности основным торговым оборудованием

География работы _____ Все ФО РФ

Количество собственных предприятий _____ 56 собственных оптовых гипермаркетов, 200 розничных франчайзинговых магазинов

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1998

Год запуска программы франчайзинга _____ 2008

Контакты _____ Кристина Яворская
Тел.: (8482) 75 9020



РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



ATTIRANCE

ООО «НАТУРАЛЬНАЯ КОСМЕТИКА»

Потенциальный франчайзи может купить франшизу, если у него будет помещение, отвечающее всем выдвинутым франчайзером условиям, в собственности или в аренде на срок не менее трех лет.

Объем инвестиций _____ Минимальный размер инвестиций для открытия магазина (закупка оборудования и сырья, паушальный взнос) составляет 1 450 тыс. руб. (35 тыс. евро)

Роялти, вступительный взнос и другие платежи _____ Размер паушального взноса, необходимого для присоединения к сети, составляет 120 тыс. руб. (3 тыс. евро)

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возвращения вложений не превышает двух лет

Общие требования _____ Потенциальный франчайзи может купить франшизу, если у него будет помещение не менее 25 кв.м, 1-й этаж, в собственности или в аренде на срок не менее чем действие договора о коммерческой концессии, а также достаточное финансирование для открытия нового магазина

География работы _____ Россия: Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Хабаровск, Владивосток, Белгород, Екатеринбург, Казань, Клин, Краснодар, Нижневартовск, Пенза, Ростов-на-Дону, Рязань, Саратов, Тверь, Ульяновск

Количество собственных предприятий _____ 2 собственных, 16 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2009

Год запуска программы франчайзинга _____ 2010

Контакты _____ Тел.: (495) 646 2003
Факс: (495) 646 2003
E-mail: info@attirance.ru
www.attirance.ru

ФИНАНСЫ



МГНОВЕННЫЕ ДЕНЬГИ

Московский филиал ООО КБ «АлтайЭнергоБанк»

Предложение носит уникальный характер: доступ к банковским технологиям, высокие агентские вознаграждения, быстрая окупаемость бизнеса

Объем инвестиций _____ Минимальный размер инвестиций для открытия центра выдачи кредитов – от 500 000 руб.

Роялти взнос и другие платежи _____ 50% компенсация рекламных затрат

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возвращения вложений не превышает полутора лет

Общие требования _____ Потенциальный франчайзи может купить франшизу, если есть опыт ведения бизнеса от 3 лет, а также приветствуется опыт работы в сфере финансовых услуг

География работы _____ Россия, вся территория РФ, за исключением Северо-Кавказского и Дальневосточного ФО

Количество собственных предприятий _____ 18 собственных, 0 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1992

Год запуска программы франчайзинга _____ 2011

Контакты _____ Алексей Митюшин
Тел.: (495) 660 5066 доб. 164
Моб. тел.: +7 (925) 042 3600
Факс: (495) 626 1334
E-mail: amitushin@aenbank.ru
Анастасия Васильчук
Тел.: (495) 660 5066 доб. 187
Моб. тел.: +7 (905) 599 6035
E-mail: avasilchuk@aenbank.ru
www.aenbank.ru

АлтайЭнергоБанк

Мгновенные Деньги

«Стань банкиром»

Любой предприниматель, обдумывающий приобретение франшизы, ищет ответы на 3 вопроса:

- 1. Куда надежно вложить деньги, чтобы обеспечить гарантированный доход?**
- 2. Сможет ли этот бизнес существовать без моего ежедневного участия в оперативном управлении?**
- 3. Как быть уверенным, что приобретенная франшиза будет востребована рынком долгие годы?**

Абсолютного ответа, наверное, не существует. Но сегодня появился новый тип франшизы, соответствующий всем 3 параметрам: банковский офис для работы с населением. Прежде малодоступная мечта почти каждого российского предпринимателя иметь «свой банк» теперь становится реальностью.

Предприниматель, вложивший деньги в банковскую франшизу, получает доступ на крупнейший в Европе потребительский рынок. История банковских услуг насчитывает столетия, и спрос на них только увеличивается, а уровень банковских технологий и автоматизации делает этот бизнес слабо зависимым от персонала и не требует ежедневного участия.

При этом франчайзи не придется делать многомиллионные долларовые вложения, осуществлять лицензирование деятельности и в течение долгого времени выстраивать и отрабатывать технологию работы. Все эти преимущества Вы получите, став франчайзи программы «Мгновенные Деньги™». Вы также получите доступ к отработанным годами технологическим решениям и успешным розничным банковским продуктам. Франшиза разработана ООО КБ «АлтайЭнергоБанк» (лицензия №1975 ЦБ РФ).

Что мы можем предложить нашим франчайзи?

Франшиза «Мгновенные Деньги» подразумевает 2 формата: центр выдачи кредитов и финансовый центр.

- Центр выдачи кредитов – это открытый формат для торговых центров, с 1-2 сотрудниками при односменной работе. Окупаемость данного формата не превышает 9 месяцев.
- Финансовый центр – это отдельное торговое помещение 30-70 кв.м, со штатом сотрудников 2-4 человека (в зависимости от клиентского потока). Окупаемость данного формата не превышает 14 месяцев.

Мы предлагаем Вам максимально технологичный бизнес, зависимость от персонала в котором можно оценить примерно так же, как и в любом магазине одежды: хороший и приятный сервис увеличат вероятность покупки и повторного возврата клиента, но не являются ключевыми факторами успеха. Основой успеха нашего бизнеса являются уникальная технологическая банковская платформа и гибкие конкурентоспособные розничные продукты, которые Вы сможете предоставлять своим будущим клиентам.

Для старта мы предлагаем начать с двух основных, самых доходных и массовых банковских продуктов: автокредиты и кредиты наличными «Мгновенные деньги». Франчайзер возьмет на себя рассмотрение заявки на кредитование, проверку клиента и подготовку договорной базы, а франчайзи получит лояльных клиентов и высокое агентское вознаграждение.

Франчайзер также осуществляет полную поддержку франчайзи: выделяет персонального куратора и полную техническую и консультационную поддержку (семь дней в неделю с 7 до 21 по московскому времени), предлагаем 50%-ную компенсацию рекламных затрат.

Франчайзер проводит жесткую географическую политику диверсификации бизнеса своих партнеров, и франчайзи может быть уверен, что его вложения будут надежно защищены!

Почему именно франшиза «Мгновенные Деньги»?

Франшиза «Мгновенные Деньги» – это уникальное предложение, предполагающее быструю окупаемость и имеющее перспективы развития (расширенные возможности для заработка успешным партнерам). У франчайзера есть огромный опыт в области продаж и построения партнерских бизнес-отношений (B2B):

уже более 2 000 партнеров по всей стране продают наши банковские продукты, что гарантирует выстроенную систему и опыт поддержки наших франчайзи. А мастер-франшиза «Мгновенные Деньги» (эксклюзивная франшиза) идеально подходит для городов и населенных пунктов с населением до 200 000 человек.

Почему именно банковский офис розничного формата?

Ответ очень прост. В России всего два долгосрочных источника конкурентоспособности: природные ресурсы и огромный потребительский рынок. Первый доступен далеко не для всех, поэтому мы предлагаем своим партнерам-франчайзи зарабатывать на долгосрочных и перспективных отношениях с населением. Рынок банковских услуг для населения не насыщен, а продуктовый ряд, который доступен нашим франчайзи, покрывает практически все потребности наших граждан и «заточен» на средний и ниже классы населения (что составляет более 90% населения РФ). Вкладывая средства в работу с населением, Вы обеспечиваете себе стабильный и гарантированный доход, потому что нет ничего более надежного, чем работа с каждодневными потребностями граждан.

Что лежит в основе нашей работы?

Основной принцип работы с каждым нашим партнером – это прозрачность бизнес-отношений. Это немаловажная составляющая нормального здорового бизнес-процесса, раскрывающая честность и открытость намерений всех участников партнерства. Также мы уделяем очень большое значение технологичности всех банковских операций и стремимся к обновлению программного обеспечения в соответствии с вызовами сегодняшнего дня. Придерживаясь наших принципов, за многолетнюю историю работы Банк привлек большое количество успешных и надежных клиентов, о чем говорят высокие темпы прироста кредитного портфеля и низкая концентрация кредитных рисков. И, конечно же, залогом успеха любой работы является команда, команда высокого профессионального уровня, и для нас важен каждый ее член. Благодаря нашим профессионалам мы совершаем работу каждый день, стремясь достичь максимальной прозрачности для наших клиентов, партнеров и инвесторов, привлекательности наших продуктов и высоких показателей доходности на активы и капитал.

Предлагаем Вам стать частью нашей команды!

Немного из истории франчайзера

ООО КБ «АлтайЭнергоБанк» (генеральная лицензия Банка России №1975) был создан 27 июля 1992 года. За 19-летнюю историю Банка руководству удалось сформировать команду профессионалов, отработать технологии и создать успешно конкурирующую компанию, предлагая высокотехнологичные банковские продукты населению и бизнесу. Банк входит в ТОП-200 банковской системы РФ и является активным участником системы страхования вкладов РФ. В 2010 году Национальное Рейтинговое Агентство присвоило Банку рейтинг кредитоспособности «А-» (высокая кредитоспособность, третий уровень) с позитивным прогнозом, подтвердив его в марте 2011 года. География присутствия Банка охватывает 5 из 8 федеральных округов РФ и насчитывает на текущий момент 18 региональных офисов. Основными направлениями деятельности ООО КБ «АлтайЭнергоБанк» являются такие услуги, как: автокредитование, массовое розничное экспресс-кредитование, стандартизированное экспресс-кредитование малого и среднего бизнеса, высокодоходные сервисы для вкладчиков.

ООО КБ «АлтайЭнергоБанк» в цифрах:

- свыше 12 млрд рублей – валюта баланса;
- свыше 10 млрд рублей – чистые активы;
- свыше 1,1 млрд рублей – капитал Банка;
- более 360 человек – штат Банка;
- более 100 000 клиентов по всей России.

С уважением,
Председатель Правления ООО КБ «АлтайЭнергоБанк»
А.Д. Сливаков

ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ

ООО «РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС»

IL Патио



«IL Патио» – сеть семейных ресторанов итальянской кухни. Интерьер, а также меню тщательно подобраны для создания легкоузнаваемой и гостеприимной атмосферы. Приятное настроение, которое можно ощутить уже с порога, сопровождает наших гостей на всем протяжении их пребывания в ресторане. Каждый ресторан концептуально связан с одним из шести самых известных городов Италии: Рим, Неаполь, Венеция, Флоренция, Милан, Сицилия. Такой подход позволяет каждому ресторану сети сохранять индивидуальность в рамках общего бренда. Рестораны «IL Патио» выполнены в ярких цветах, напоминающих о колоритной Италии. Мягкое освещение, приятное музыкальное оформление и дизайн в стиле барокко гармонично объединены для создания уютной домашней атмосферы в лучших традициях итальянского гостеприимства. Меню ресторана предлагает разнообразные блюда, которые придутся по вкусу всем нашим гостям.

Объем инвестиций _____ От 15 млн руб.

Роялти взнос _____

и другие платежи _____ Паушальный взнос: 1 400 000 руб. без учета НДС (35 000 евро по курсу ЦБ на день оплаты без учета НДС)
Роялти 6% от выручки
Маркетинговый взнос на 2011 г.
Московская область – 1,5%
Россия – 0,5%
Европа и страны СНГ – 0%

Срок возврата _____

инвестиций _____ Целевой срок возврата инвестиций – три года

Общие требования _____

- Нацеленность на долговременное сотрудничество
- Наличие свободных денежных средств для открытия нескольких ресторанов
- Навыки управления бизнесом
- Достаточные финансовые и человеческие ресурсы
- Хорошая деловая репутация
- Принятие и соблюдение стандартов Компании

География работы _____ Россия, страны СНГ, Европа

Количество собственных _____

предприятий _____ 89 собственных, 62 франчайзинговых предприятия (по состоянию на 10.08.2011 г.)

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1993

Год запуска программы _____

франчайзинга _____ 2003

Контакты _____ Алексей Лоборев

Тел.: (495) 788 4488, доб. 2004

Тел. моб.: 8 (964) 796 5797

Факс: (495) 956 4705

E-mail: fbu@rosinter.ru

www.rosinter.ru



Реклама

ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ

ООО «РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС»

«Планета Суши»



«Планета Суши» – сеть ресторанов японской кухни, рассчитанных на широкую аудиторию. «Планета Суши» объединяет старое и новое, комбинирует лучшее из древнего и современного: мир традиционной Японии и нашу высокотехнологичную реальность; бамбуковые палочки и Wi-Fi. Рестораны «Планета Суши» сочетают исконно японские рецепты и традиции с современным дизайном и новейшими технологиями для создания особой среды и неповторимых впечатлений. Сегодня рестораны «Планета Суши» предлагают более 50 видов суши и сашими, а также другие традиционные блюда японской кухни. Объем инвестиций _____ От 12 млн руб.

Роялти взнос _____

и другие платежи _____ Паушальный взнос: 1 400 000 руб. без учета НДС (35 000 евро по курсу ЦБ на день оплаты без учета НДС)
Роялти 6% от выручки
Маркетинговый взнос на 2011 г.
Московская область – 1,5%
Россия – 0,5%
Европа и страны СНГ – 0%

Срок возврата _____

инвестиций _____ Целевой срок возврата инвестиций – 3 года

Общие требования _____

- Нацеленность на долговременное сотрудничество
- Наличие свободных денежных средств для открытия нескольких ресторанов
- Навыки управления бизнесом
- Достаточные финансовые и человеческие ресурсы
- Хорошая деловая репутация
- Принятие и соблюдение стандартов Компании

География работы _____ Россия, страны СНГ, Европа

Количество собственных _____

предприятий _____ 84 собственных, 58 франчайзинговых предприятий (по состоянию на 10.08.2011 г.)

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1999

Год запуска программы _____

франчайзинга _____ 2004

Контакты _____ Алексей Лоборев

Тел.: (495) 788 4488, доб. 2004

Тел. моб.: 8 (964) 796 5797

Факс: (495) 956 4705

E-mail: fbu@rosinter.ru

www.rosinter.ru



Реклама

УСЛУГИ

**ТОНУС-КЛУБ®**

ООО «ТОНУС-КЛУБ»

ТОНУС-КЛУБ® – безусловный лидер спортивно-оздоровительной индустрии в России. Уже сегодня по всей стране, от Калининграда до Камчатки, **ТОНУС-КЛУБУ®** отдали свое сердце тысячи российских женщин, среди которых чемпионки и звезды шоу-бизнеса.

Число клубов стремительно приближается к сотне. Каждый четвертый франчайзи **ТОНУС-КЛУБА®** открывает второй и последующие клубы. За 2010 год сеть выросла вдвое и работает уже в 9 часовых поясах! Благодаря известности бренда, налаженной системе и отточенным бизнес-технологиям, совокупный доход предприятий, работающих под маркой **ТОНУС-КЛУБ®**, вырос в 2,5 раза!

В компании более 20 специалистов занимаются непосредственно поддержкой франчайзи. Сайт www.tonusclub.ru ежедневно встречает тысячи посетителей, компания издает корпоративные издания для клиентов и франчайзи, регулярно проводит вебинары и видеоконференции.

Гарантия правовой защиты интересов франчайзи – государственная регистрация всех франчайзинговых договоров, заключаемых компанией.

В 2010 году **ТОНУС-КЛУБ®** признан «Брендом года» по версии международной премии «Грация».

Внимание! В связи с большим количеством заявок на приобретение франшизы компания уделяет особое внимание опыту будущих франчайзи в управленческой деятельности, их готовности к обучению и стремлению к развитию.

Объем инвестиций _____ От 3,2 до 5,8 млн руб. (закупка оборудования, ремонт помещения, реклама)

Роялти взнос _____ Паушальный взнос – 420 тыс. руб.
и другие платежи _____ Роялти – 250 руб./кв. м

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возврата вложений – от 4 до 24 месяцев

Общие требования _____ Стремление заниматься высокорентабельным общественно полезным бизнесом. Желание пройти обучающие курсы по открытию, управлению и развитию собственного бизнеса в формате ТОНУС-КЛУБ®. Готовность следовать единым стандартам и технологиям сети. Опыт управленческой работы или ведения собственного бизнеса

География работы _____ Россия, Украина, Белоруссия, Казахстан

Количество собственных предприятий _____ 2 собственных, 71 франчайзинговое предприятие

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2002

Год запуска программы _____

франчайзинга _____ 2005

Контакты _____ Тел.: (812) 244 1122, (495) 780 5059

E-mail: otkroy@tonusclub.ru

www.tonusclub.ru



МЕДИЦИНА

ЛАБОРАТОРИЯ ГЕМОТЕСТ

ООО «ЛАБОРАТОРИЯ ГЕМОТЕСТ»



Лаборатория Гемотест – это известный бренд современной медицинской лаборатории с широким спектром оказываемых услуг, диагностическое оборудование которой позволяет проводить более 700 видов исследований

Объем инвестиций _____ Минимальный размер инвестиций для открытия (ремонт, оборудование, рекламное оформление) – 1,3 млн руб.

Роялти взнос и другие платежи _____ Размер паушального взноса, необходимого для присоединения к сети, составляет 70 000 руб.

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возврата инвестиций – 24–36 месяцев

Общие требования _____

- Желание иметь собственный прибыльный бизнес
- Наличие помещения от 60 кв. м в аренде или в собственности
- Намерение сотрудничать долговременно

География работы _____ Россия

Количество собственных предприятий _____ 14 собственных, 27 франчайзинговых лабораторных офисов

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2003

Год запуска программы франчайзинга _____ 2010

Контакты _____ Руководитель отдела развития Оксана Бруевич
Тел.: (495) 967 9567
Тел. моб.: (985) 646 3308
E-mail: gemotest@bk.ru
www.gemotest.ru

МЕДИЦИНА

ЛЕЧУ.РУ

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «МЕДИКАЛ КОНСАЛТИНГ ГРУП»



1-я медицинская франшиза формата амбулаторной медицинской помощи «У дома». Мы предоставляем врачебные услуги по направлениям: гинекология, терапия, функциональная диагностика, экспертиза временной нетрудоспособности, анализы, консультации узких специалистов

Объем инвестиций _____ Минимальный размер инвестиций для открытия медофиса составляет от 2,7 млн до 3,5 млн руб. в зависимости от экономического состояния региона

Роялти взнос и другие платежи _____ Размер паушального взноса для Москвы – 290 000 руб., при открытии второго медофиса – 200 000 руб. Для регионов – 375 000 руб.

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возвращения вложений не превышает двух лет

Общие требования _____ Потенциальный франчайзи может купить франшизу, если у него будет помещение, отвечающее всем выдвинутым франчайзером условиям, в собственности или в аренде на срок не менее чем действие договора о коммерческой концессии, а также достаточное финансирование для открытия нового медицинского офиса

География работы _____ Россия, центральные регионы, города-миллионники

Количество собственных предприятий _____ 19 собственных магазинов, 26 франчайзинговых магазинов

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2000

Год запуска программы франчайзинга _____ 2009

Контакты _____ Наталья Позднякова
Тел.: (495) 642 6263,
7 (909) 967 0020
E-mail: NPozdnyakova@invitro.ru
www.lechy.ru

УСЛУГИ



ЭКСПЕРТНЫЙ ЦЕНТР «ИНДЕКС»

ООО «ЦЕНТР СУДЕБНЫХ И НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ЭКСПЕРТИЗ «ИНДЕКС»

Экспертный центр «ИНДЕКС» – ведущая экспертная организация России в области строительной экспертизы и оценки – предоставляет предпринимателю право открытия филиала. Основная экономическая выгода открытия филиала заключается в получении права использования экспертных лицензий, допусков аккредитаций головной компании для оказания большого спектра экспертных услуг в области строительства.

Объем инвестиций _____ Минимальный объем инвестиций для открытия филиала составляет от 10 000 до 200 000 руб., что включает аренду офиса, закупку офисного оборудования, связь, первоначальное приобретение простейших измерительных приборов.

Роялти, вступительный взнос и другие платежи _____ Единовременный взнос – 300 000 руб. Ежемесячные отчисления (роялти) – 8,5% от оборота, но не менее 10 000 руб. в месяц.

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возвращения вложений не превышает 1 года
Общие требования _____ Знание специфики строительного рынка региона. Предложение наиболее актуально для следующих профессий и предпринимательских категорий: заказчики, застройщики, архитекторы, проектировщики, изыскатели, оценщики, аудиторы, юристы, эксперты

География работы _____ Россия

Количество собственных предприятий _____ 1 собственное, 56 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1995

Год запуска

программы

франчайзинга _____ 2009

Контакты _____ Андрей Юрьевич Кузнецов

Тел.: +7 (495) 786 3511

8-800-777 7963

Факс: +7 (495) 786 3511

E-mail: reklama@indeks.ru

www.indeks.ru



УСЛУГИ



МЕЖДУНАРОДНАЯ СЕТЬ WELLNESS-СТУДИЙ «SLIMCLUB»®

Компания «Русский Wellness»®

Wellness-студия «Slimclub»® – клуб легкого фитнеса и коррекции фигуры для женщин. Выгодный и легкий в управлении бизнес. Услуги: похудение, антицеллюлит, омоложение на велнес-тренажерах из Европы

Объем инвестиций _____ Размер инвестиций для открытия wellness-студии «Slimclub»® составляет от 1 950 тыс. руб. до 3 797 тыс. руб. «под ключ»

Роялти взнос и другие платежи _____ Паушальный взнос для присоединения к сети «Slimclub»® составляет 300 тыс. руб. Роялти в 2011 году отсутствует.

Срок возврата инвестиций _____ Срок окупаемости инвестиций от 6 до 16 месяцев

Общие требования _____ Заинтересованность в открытии успешного бизнеса. Наличие собственного или арендуемого помещения от 70 до 250 кв.м. Желание расти и развиваться. Соблюдение стандартов сети «Slimclub»®.

География работы _____ Россия, Украина

Количество собственных предприятий _____ 2 собственных, 30 франчайзинговых

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2009

Год запуска программы франчайзинга _____ 2010

Контакты _____ 8 (495) 988 3449 (многоканальный)
8 (800) 100 0132 (звонок по России бесплатный)
8 (495) 943 4280
E-mail: ruswell.sale@gmail.com
www.ruswell.ru
www.slimclub.ru



ОТКРОЙТЕ СОБСТВЕННЫЙ SLIMCLUB®!

Что такое wellness-студия Slimclub®? Это зарегистрированный бренд, представленный в нескольких десятках городов России и СНГ. Наши партнеры – франчайзи – уже дарят женщинам здоровье, красоту и стройность во многих городах России: Тюмени, Краснодаре, Уфе, Барнауле, Сочи, Нижнем Новгороде, Магадане, Кемерово и других.

В январе 2011 года распахнула свои двери первая wellness-студия Slimclub® за пределами Российской Федерации на Украине, в городе Донецке. С этого момента сеть wellness-студий Slimclub® стала международной. В настоящий момент идут активные переговоры с потенциальными франчайзи из Казахстана и Республики Беларусь.

Wellness-студия Slimclub® – это место, где гарантированно, без физических нагрузок и без усилий можно избавиться от целлюлита, подкорректировать свои проблемные зоны, привести фигуру в форму и т.д. Это одна из самых быстрорастущих сетей в России в области физкультурно-оздоровительной деятельности.

Slimclub® – это место общения. Место, куда каждая клиентка хочет вернуться вновь и вновь. Wellness-студия Slimclub® – это не спортзал! Это, прежде всего, домашняя атмосфера, уют. Установленный формат «No map» позволяет заниматься в непринужденной обстановке, не стесняясь. Забыть про каблук, борщи, стирку и предаться заботе о себе, что может быть приятней для женщины?

Уникальное оборудование, разработанное европейскими инженерами и спроектированное специально для женской фигуры, помогает добиться максимальных результатов по сравнению с традиционным фитнесом. Как бы Ваши клиенты ни устали на работе, придя в Slimclub®, они смогут провести 1,5-2 часа за тренировкой. Ведь в Slimclub® тренажеры работают сами, и прикладывать усилий практически нет необходимости. Грамотные и обученные инструкторы составят персональную программу тренировок, помогут Вашим клиентам в любых вопросах, если они возникнут.

Практически полное отсутствие конкуренции в данном сегменте позволяет получать высокую рентабельность и, как следствие, быстрый возврат вложенных инвестиций. Slimclub® позволит Вам получить много благодарных клиентов, которые будут возвращаться к Вам вновь и вновь, а это говорит о постоянном доходе для Вас.

Зарегистрированный торговый знак Slimclub® и предоставление Вам эксклюзива на закрепленной территории в Вашем городе (в зависимости от формата студии) является гарантией Вашего успеха.

С 2011 года Slimclub® – член Российской Ассоциации Франчайзинга. Это говорит о признании франшизы Slimclub® как успешного бизнеса.

Пять преимуществ, которые получает покупатель франшизы Slimclub®:

Выгода. Высокая скорость окупаемости бизнеса при сравнительно небольших инвестициях!

Гарантия успеха. Каждому франчайзи обеспечен продуманный и правильный охват целевой аудитории, делающий выход на рынок wellness- и фитнес-услуг удачным на 100%.

Легкость управления. Небольшой бизнес под руководством профессионалов будет работать четко и без сбоев.

Экономическая и юридическая самостоятельность. Контроль за wellness-студией будет носить только обучающий характер. Во всех вопросах финансово-хозяйственной деятельности Вы, оставаясь в рамках франшизы, будете совершенно свободным предпринимателем.

Минимум рисков. Все наши франчайзи входят в сеть, все участники которой помогают друг другу в решении любых возникающих вопросов. Вы всегда будете «на плаву»!

Что получает франчайзи Slimclub®?

Компания «Русский Wellness»® проводит полное обучение франчайзи до открытия студии и осуществляет непрерывный консалтинг уже работающих студий, предоставляет разработку концепции рекламно-маркетингового продвижения wellness-студии, а также дизайна помещения.

Поддержка франчайзи Slimclub® от компании «Русский Wellness»®:

- Скидки на покупку wellness-оборудования и тренажеров
- Эксклюзив на закрепленной территории
- Гарантийное и послегарантийное обслуживание wellness-оборудования
- Полный комплект дизайн-макетов для полиграфии и наружной рекламы
- Схему расстановки мебели, оборудования и тренажеров в клубе
- Обучение персонала работе на wellness-оборудовании и тренажерах
- Консультирование и обучение персонала работе с клиентами
- Разработанный «планировщик для работы с клиентами»
- Разработанную форму ежедневного и ежемесячного отчетов
- Разработку рекламных кампаний, PR и BTL акций
- Непрерывный консалтинг по вопросам открытия и работы wellness-студии
- Рекламную поддержку в сети Интернет на сайте www.slimclub.ru
- Бизнес-тренинги для руководителей wellness-студий Slimclub®

Все девушки и женщины Вашего города хотят быть красивыми и стройными!

Предоставьте им такую возможность – откройте Slimclub® в своем городе!



РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



FESTIVAL

ООО «МАРКА М»

FESTIVAL – это российский бренд женской дизайнерской одежды. Преимущество **FESTIVAL** – неординарность и оригинальность, достигаемые за счет дизайнерских моделей и ярких акцентов. Вместе с тем одежду **TM FESTIVAL** легко носить каждый день за счет оптимального соотношения простоты и креативных решений.

FESTIVAL предлагает возможность сотрудничества на условиях франшизы.

Объем инвестиций _____ Минимальный размер инвестиций для открытия магазина одежды (ремонт помещения, закупка оборудования и товара) составляет 1 200 000 руб.

Роялти, вступительный взнос и другие платежи _____ Паушальный взнос и роялти отсутствуют
Срок возврата инвестиций _____

Расчетный срок возвращения вложений не превышает 14 месяцев

Общие требования _____ Потенциальный франчайзи может приобрести франшизу, если у него будет помещение площадью 80 кв.м, в собственности или в аренде на срок не менее чем действие договора о коммерческой концессии, а также наличие свободных оборотных либо кредитных средств для открытия магазина женской одежды

География работы _____ Россия, центральные регионы, города-миллионники

Количество собственных предприятий _____ 2 собственных, 7 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1998

Год запуска программы франчайзинга _____ 2007

Контакты _____ Екатерина Оленина
Тел.: + 7 (495) 783 4460
Факс: +7 (495) 645 9876



РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



FINN FLARE

СЕТЬ МАГАЗИНОВ ОДЕЖДЫ, ОБУВИ И АКСЕССУАРОВ FINN FLARE

- Одна из крупнейших российских розничных сетей
- Известная торговая марка с хорошей репутацией
- Качественная и стильная одежда, пользующаяся спросом у покупателей
- Отработанная система фирменной торговли позволяет обеспечивать стабильные обороты и снизить риск франчайзи при открытии и дальнейшей работе фирменного магазина
- Скоординированная маркетинговая и ассортиментная политика
- Фирменные концептуальные магазины
- Высокое качество обслуживания покупателей
- Единая рекламная и PR-концепция продвижения торговой марки
- Проверенные технологии и всесторонняя поддержка со стороны центрального офиса.
- Система полной поддержки партнера с момента запуска проекта.

Объем инвестиций _____ от 2 500 000 рублей (цифра зависит от состояния помещения)

Роялти,
вступительный взнос
и другие платежи _____ Взносов нет

Срок возврата
инвестиций _____ от 6 до 36 месяцев

Общие требования _____ Приглашаем к сотрудничеству активных партнеров, желающих быть уверенными в успехе своего бизнеса. Необходимо наличие бизнес-плана и первоначального капитала. Компания осуществляет сопровождение бизнеса партнеров на всех этапах работы магазина

География работы _____ Россия, Казахстан, Украина

Количество
собственных
предприятий _____ Более 85 собственных розничных магазинов/
более 270 франчайзинговых торговых точек

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1960

Год запуска
программы

франчайзинга _____ 2003

Контакты _____ Антон Сакута (Россия)
Тел.: +7 (926) 392 8981, +7 (985) 179 8538
sakuta@finn-flare.ru

Дмитрий Баранов (Украина, Казахстан)
Тел.: 8 (916) 673 4279
baranov@finn-flare.ru

Лилия Мельникова
Тел.: +7 (495) 980 9922
melnikova@finn-flare.ru

www.finn-flare.ru

BUYBRAND

9-я Международная выставка по франчайзингу
и другим бизнес-возможностям



21-23 сентября / Москва, Экспоцентр

2011

Реклама

Организатор



При поддержке



Торгово-промышленная палата
Российской Федерации



Генеральный партнёр



Официальный TV партнёр



WWW.BUYBRAND.RU / WWW.EXPO.BUYBRAND.RU



ВАЖНЕЙШЕЕ ДЕЛОВОЕ СОБЫТИЕ ОСЕНИ!

Более 200 успешных бизнес-концепций из 30 стран мира для предпринимателей с различными инвестиционными возможностями.

Международная выставка по франчайзингу **BUYBRAND 2011** – это ключевое событие года для тех, кто работает в партнерском бизнесе или планирует открыть собственное дело. На **BUYBRAND 2011** будут представлены более 200 бизнес-концепций из тридцати стран мира, среди которых: Il Патио, «Планета суши», Subway, Finn Flare, Savage, Mango, Tom Tailor, L'Occitane, Miss Sixty, Sbarro, X5Retail, Stefanel, Southern Fried Chicken, Texas Chicken и многие другие.

BUYBRAND – главная франчайзинговая площадка России и СНГ!

Деловая программа

В рамках выставки **BUYBRAND 2011** пройдет VIII Международный форум «Франчайзинг в России», в котором примут участие ключевые фигуры российского и мирового франчайзинга, пройдут мастер-классы, семинары и дискуссии. Деловая программа откроется круглым столом на тему «Роль франчайзинга в формировании устойчивого экономического роста России».

Основные вопросы круглого стола:

- Горизонт 2020. Как партнерский бизнес изменит экономику России? Настроение момента: ожидание прорыва или сдержанный оптимизм? Какие преграды предстоит преодолеть, чтобы франчайзинг в России перешел на новый уровень?
- Перспективы рынка труда. Сколько россиян найдут занятость в малом и среднем бизнесе?
- Актуальные тренды франчайзинга в России и за рубежом. Кто пришел, кого ждать, кто останется?
- Франшиза и закон. Чего хочет франчайзинговое сообщество от российского государства?
- Глобализм и национальные интересы. Можно ли считать франчайзинг инструментом интеграции России в мировую экономику, и какая судьба ждет отечественные бренды за рубежом.



Премия «Золотой бренд»

Национальная Премия в области франчайзинга.
Крупнейшее и эксклюзивное мероприятие в данной области экономики.

- ЗОЛОТАЯ ФРАНШИЗА – компании – владельцу самого рентабельного франшизного проекта;
- ФРАНЧАЙЗЕР 2011 – наиболее динамично развивающемуся по франчайзингу бренду по итогам года;
- ФРАНЧАЙЗИ 2011 – наиболее эффективной компании-франчайзи 2010 года по итогам управленческой отчетности, информации, предоставленной компанией-франчайзи;
- ФРАНЧАЙЗИНГ В ЛИЦАХ – вручается за личный вклад в развитие франчайзинга на территории РФ.



BUYBRAND Broker

Международные брокерские услуги:

- продажа международных мастер-франшиз и прямых франшиз;
- сопровождение сделок покупки франшиз.

Комплексный и выборочный консалтинг:

- подготовка пакета юридических документов;
- подготовка франшизного пакета;
- дью дилидженс.



BUYBRAND Inform

Buybrand.ru – портал о франчайзинге и других возможностях партнерского бизнеса. На нем представлены новости, мнения зарубежных и российских экспертов, практические советы, истории успеха, тематические обзоры, аналитика и другие материалы, раскрывающие тонкости партнерского бизнеса. Портал полезен не только франчайзерам или франчайзи, но и тем, кто только еще присматривается к партнерскому бизнесу.



BUYBRAND Club

BUYBRAND Club – это сообщество франчайзеров, готовых делиться опытом и искать решения. Готовых учить и учиться тонкому искусству партнерского бизнеса. Главная цель BUYBRAND Club – развитие российского франчайзинга через объединение профессионалов, гармонизацию их интересов, повышение эффективности участия в мероприятиях и программах.

РЕКЛАМА

CLASSIFIED

НЕДВИЖИМОСТЬ

БританХАУСЫ




- ВСЕГО В 11 км ОТ МКАД
- КВАРТИРЫ И ТАУНХАУСЫ
- ПОСТРОЕНЫ И СДАНЫ
- НА МЕСТЕ САНАТОРИЯ
- 7,5 ГА, ИНФРАСТРУКТУРА
- ПРОДУМАНО ВСЁ

508-1111

WWW.KOROLEVS.RU • www.britanhouse.ru

ПРОДАЕМ



555 марок стали

8-800-200-77-02

www.rosmetalloprokat.ru

ОБРАЗОВАНИЕ



Самолов и Самолова

28 сентября начнется одна из самых популярных программ подготовки руководителей в России

Директорский курс

Программа для директоров и собственников, которые хотят учиться в группе равных себе

(495) 660-01-05 Бизнес-школа «Самолов и Самолова»

УСЛУГИ



МОДЕЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

КАТАЛОГ ПОЕЗДКИ

(903) 720-3202

ИД «Коммерсантъ» предоставляет вам возможность размещения рекламы пакетом «CLASSIFIED»: четыре рекламных объявления единого формата в еженедельных журналах «Власть», «Деньги», «Огонёк» и ежемесячном журнале «Секрет фирмы»

По вопросам размещения рекламы звоните Марии Битулевой по телефону: (8 499) 943 91 25 bituleva@kommersant.ru

Коммерсантъ

ЗДОРОВЬЕ



THAI-SPA салоны "7 КРАСОК"

приятные эмоции и новое качество жизни

настоящий ТАЙский и БАЛИЙский МАССАЖ

Н. Арбат
Тверская
Полянка
Знаменка

Красные Ворота
Остоженка
Минская
Пушкинская пл.

Рублевка
Крылатское
а/п Домодедово
Королев

(495) 925-51-77

7КРАСОК.рф

О ВОЗМОЖНЫХ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯХ ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ С ВРАЧОМ

реклама

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

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

По вопросам размещения рекламы звоните Марии Битулевой или Алине Колосовой по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25; kommersant.ru

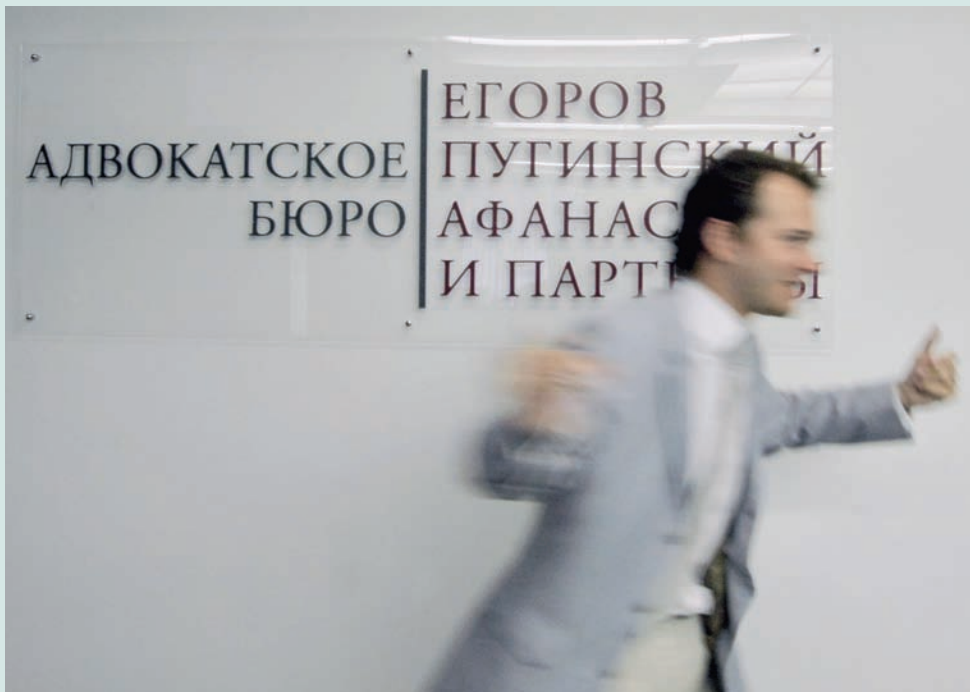
Коммерсантъ

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

9 — 2011



ВОЗМОЖНОСТИ ИНТЕРВЬЮ



ЦЕННЫЙ АКТИВ

Одним из конкурентных преимуществ адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» называют связи в Кремле. Об этом свидетельствуют и влиятельные министерства среди клиентов



БРАТЬЯ-СЛАВЯНЕ

Стратегия Magisters направлена на максимально тесное сотрудничество с украинской властью

БОЛЬШОЕ ДЕЛО

Текст: Максим Одинцов

СЛИЯНИЕ РОССИЙСКОГО АДВОКАТСКОГО БЮРО «ЕГОРОВ, ПУГИНСКИЙ, АФАНАСЬЕВ И ПАРТНЕРЫ» И MAGISTERS, КРУПНОГО ИГРОКА НА РЫНКЕ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ СНГ, МОЖНО СЧИТАТЬ ОДНИМ ИЗ ГЛАВНЫХ СОБЫТИЙ ГОДА В ЭТОЙ СФЕРЕ. ДЛЯ ЧЕГО УКРУПНЯЮТСЯ ЮРИДИЧЕСКИЕ ФИРМЫ И КАК ЭТО ПРОИСХОДИТ?

МОЛОДОЖЕНЫ

Юридическая компания Magisters, ранее известная как «Магистр и партнеры», основана в 1997 году в Киеве адвокатами **Олегом Рябоконом** и **Сергеем Свирибой**. В 2006 году компания слилась с другой украинской юридической фирмой — адвокатским бюро

«Правис: Резников, Власенко и партнеры». Чуть позже состоялось объединение с российской Legas Legal Solutions, а через два года — с белорусской «Белюрбюро». К настоящему моменту фирма насчитывает около сотни юристов, ее офисы находятся в Киеве, Москве, Астане, Минске и Лондоне. Чистая операционная

выручка за прошлый год составила \$26 млн. С самого основания Magisters являлись влиятельной командой, особенно на Украине: они консультировали украинское правительство по вопросам присоединения к ВТО, представляли власти в различных судебных разбирательствах и иных официальных процедурах. Однако

близость к верхам сыграла с Magisters злую шутку. После смены украинской верховной власти команда нового лидера стала сводить политические счета со своими оппонентами. Генеральная прокуратура Украины возбудила уголовное дело в отношении бывшего старшего партнера фирмы **Евгения Корнийчука**. В 2006 году он был избран в Верховную раду по спискам Блока **Юлии Тимошенко**. После «оранжевой революции» Корнийчук стал первым заместителем украинского министра юстиции. По версии генпрокуратуры, он лоббировал привлечение Magisters к обслуживанию государственной компании «Нафтогаз». Впрочем, «Нафтогаз» обслуживался у Magisters задолго до того, как Корнийчук стал чиновником. Большинство наблюдателей рассматривает это уголовное дело как политическое.

Российское адвокатское бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» (ЕРА&P) вдвое крупнее коллег — в нем трудятся 220 юристов, а выручка за 2010 год, по данным справочника The Lawyer European 100, более чем в пять раз больше — \$139 млн. Фирма основана в Санкт-Петербурге в 1993 году. В настоящий момент ее офисы есть также в Москве и Лондоне.

Главным конкурентным преимуществом компании участники рынка за глаза называют близость к «питерским москвичам». По данным журнала The New Times, один из основателей фирмы адвокат **Николай Егоров** — однокурсник **Владимира Путина** по ЛГУ. Среди клиентов фирмы МИД России, Минэкономразвития, Минатом, Минпромторг, ФАС, ФСФР, крупнейшие отечественные компании. Близость к российским властям подтверждается и тем, что фирма занималась защитой двух сотрудников российских спецслужб в Катаре. В 2004 году они были признаны катарским судом виновными в убийстве чеченского лидера **Зелимхана Яндарбиева**, но вскоре вернулись в Россию.

НЕРАВНЫЙ БРАК

Таким образом, стратегия ЕРА&P и Magisters примерно одинакова — максимально тесное сотрудничество с государственной властью. И если для российской юрфирмы такая стратегия пока работает хорошо, то дальнейшее развитие Magisters пало жертвой украинских политических баталий. С командой президента Украины

Виктора Януковича отношения, похоже, не сложились. Поэтому, по мнению завсегдаев профессиональных юридических интернет-форумов, одной из причин слияния является стремление руководства Magisters найти сильных покровителей в среде российского истеблишмента, представителем которых в юридическом сегменте является ЕРА&P. Это мнение разделяют и некоторые участники рынка. **Глен Колини**, член глобального совета Salans, партнер петербургского и московского офисов Salans считает: «В сложной для фирмы Magisters ситуации, сложившейся в результате расстановки политических сил на Украине, АБ „Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры“ усмотрели возможность увеличения доли рынка на привлекательных финансовых условиях, фирма Magisters была заинтересована в покровительстве сильного российского партнера. На фоне неблагоприятных для фирмы Magisters политических перемен речь идет скорее о поглощении, а не о слиянии на равных правах».

Впрочем, так думают не все эксперты. **Мargarита Гаскарова**, главный редактор журнала о юридическом бизнесе Legal Success, уверена: «На мой взгляд, независимо от известных всем событий, происходящих в Киеве, косвенно задевших фирму Magisters, не следует искать мотивацию слияния в этом. Это объединение находится в русле развития мировых тенденций юридического бизнеса. С этой точки зрения перспективы слияния ЕРА&P и Magisters выглядят привлекательно, так как их цель — завоевание лидирующей позиции на рынке СНГ».

Есть и другое объяснение. Magisters сильны высококласными профессионалами в самых разных сегментах юридической практики. Если бы равных по квалификации и опыту специалистов компания ЕРА&P привлекала через хедхантеров или благодаря развитию компетенций собственных юристов, на это ушло бы гораздо больше времени, денег и иных ресурсов. Поэтому ЕРА&P избрала вполне адекватную стратегию вовлечения в свой бизнес новой команды. Уступив часть ключевых позиций в объединенной фирме, ядро ЕРА&P сохранило контроль над фирмой в целом. По словам Глена Колини, «международные сделки по слияниям славятся сложностью и непредсказуемостью последствий. Профессиональные юристы далеко не всегда обладают необходимыми

управленческими навыками, что даже в самых благоприятных ситуациях усугубляется культурными и языковыми барьерами и системными и личностными различиями. Так, Salans потребовалось почти десять лет на то, чтобы начать получать отдачу от объединения с фирмой Christy & Viener. Для успешного слияния фирм необходимы высочайший уровень управленческого мастерства и солидная финансовая основа. Общность языков и культур может облегчить задачу для АБ „Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры“».

ПОСЛЕДСТВИЯ

В результате слияния в объединенной фирме будут работать более трехсот юристов. Если доходность на одного юриста при этом станет соответствовать текущим показателям ЕРА&P, то предполагаемая чистая годовая выручка объединенной фирмы в следующем году составит не менее \$200 млн. И по количеству юристов, и по выручке ЕРА&P с большим отрывом лидирует среди юридических компаний Восточной Европы. В мировом рейтинге компания войдет в сотню крупнейших юридических фирм мира по числу юристов, хотя, вероятно, отстанет от американских конкурентов по объему выручки. Однако всегда ли крупная фирма с широким спектром услуг успешнее специализирующейся на одном сегменте рынка? «Как мы знаем из спортивных единоборств, не всегда более крупный оказывается более сильным, — говорит **Игорь Дубов**, партнер юридической группы „Яковлев и партнеры“. — Безусловно, крупная юридическая компания имеет некоторые преимущества, так как является несколько более универсальной и может развивать большее число практик. Большая компания может „переварить“ большее число клиентов. Однако это не означает, что на рынке юридических услуг крупные компании имеют подавляющее преимущество. Технологии не всегда обеспечивают высокое качество юридических услуг. Имеется множество примеров, когда небольшие специализированные фирмы составляют серьезную конкуренцию крупным юридическим компаниям».

Конкурентные преимущества крупных фирм складываются из трех факторов. Во-первых, так удобнее для крупных клиентов. Растут клиенты — растет и юрбизнес.

КРУПНЕЙШИЕ ЮРИДИЧЕСКИЕ ФИРМЫ В РОССИИ

Компания	Предполагаемый годовой оборот в России*, млн руб.	Количество юристов в российских офисах, чел.	Количество партнеров в российских офисах**, чел.
«Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» / Magisters	5100	320	27
«Пепеляев групп»	1500	160	16
Vegas Lex	645	104	3
«Яковлев и партнеры»	440	75	9
«ФБК-право»	420	80	6
«Алруд»	390	65	4
«Юков, Хренов и партнеры»	380	52	7
«Муранов, Черняков и партнеры»	375	29	4
«Юст»	350	60	10
«Линия права»	270	40	7

* Оценка редакции

** Среди общего количества юристов

Источники: данные компаний, открытые источники

«Безусловный плюс крупной фирмы в том, что она имеет возможность предоставить клиенту полный спектр услуг,— говорит **Надежда Орлова**, партнер по налогам и праву консалтинговой компании ФБК.— Если клиент заинтересован в едином консультанте на крупном проекте, но не находит поддержки у своего консультанта,

то, скорее всего, он с ним расстанется. Поэтому отсутствие той или иной практики или отсутствие фирмы в том или ином регионе потенциально несет в себе риск потери клиента».

Однако чем больше команда, тем больше времени уходит на управленческие функции и внутренние коммуникации. **Михаил Сафаров**,

директор регионального развития, партнер Vegas Lex считает: «Слабости больших компаний также понятны: сложности управления, возрастающие центробежные тенденции, трудность в создании единой корпоративной культуры и т. д.». В итоге юристы тратят меньше времени на собственно обработку клиентских поручений. А поскольку

КРУПНЕЙШИЕ В МИРЕ СЛИЯНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

Год	Компания до слияния	Головной офис	Количество юристов до слияния, чел.	Компания после слияния	Количество юристов после слияния, чел.
2000	Freshfields Bruckhaus Westrick Heller Loebel Deringer Tessin Herrmann & Sedemund	Лондон Гамбург Кельн	1440 280 120	Freshfields Bruckhaus Deringer	1850
2000	Clifford Chance Punder, Volhard, Weber & Axster Rogers & Wells	Лондон Франкфурт-на-Майне Нью-Йорк	1192 260 400	Clifford Chance	3000
2005	DLA Piper Rudnick Gray Cary	Лондон Чикаго	1400 1300	DLA Piper	2700
2007	Dewey Ballantine LeBoeuf, Lamb, Greene & MacRae	Нью-Йорк Нью-Йорк	500 650	Dewey & LeBoeuf	1100
2010	Lovells Hogan & Hartson	Лондон Вашингтон	1421 1111	Hogan Lovells	<2500
2011	DLA Piper DLA Phillips Fox	Чикаго Сидней	3448 600	DLA Piper	4200
2011	Sonnenschein Nath & Rosenthal Denton Wilde Sapte	Чикаго Лондон	655 600	SNR Denton	1250
2011	Squire Sanders & Dempsey Hammonds	Кливленд Лидс	761 500	Squire Sanders Hammonds	1261

Источники: журнал Legal Success

зарплаты на юридическом рынке примерно одинаковы, это означает более высокую себестоимость услуг крупных юридических фирм. Обычно проблема конкурентоспособного прайса решается за счет найма скромных по части зарплат молодых сотрудников, которыми руководят опытные старшие ассоциаты и партнеры, уже решавшие аналогичные задачи по другим проектам. Однако для того чтобы обеспечить высокое качество юридических услуг, должна быть отлаженная технология контроля над тем, что делают младшие юристы. Впрочем, и ERA&P, и Magisters такие технологии давно внедряют и добились успехов, судя по оценкам юридических справочников.

Второе преимущество отмечает **Сергей Пепеляев**, управляющий партнер «Пепеляев групп»: «У крупных юркомпаний больше возможностей, потому что у них есть возможность развития различных специализаций, наличие которых помогает предоставить клиентам комплексные услуги — взглянуть на проблему со всех сторон силами разных специалистов и найти

оптимальное решение». Небольшая фирма, если у нее нет проверенного партнера с нужными компетенциями, не сможет предложить комплексный продукт, обеспечить юридическое сопровождение таких проектов. Что предпримут конкуренты из-за этого слияния? «Полагаю, что частота сделок M&A на рынке юридических услуг будет увеличиваться, — говорит Михаил Сафаров. — Скорее всего это будет происходить среди российских юридических компаний второго эшелона, а также на уровне региональных компаний. Не исключаю и консолидации российских и международных операторов». Игорь Дубов отмечает: «Мы не чувствуем угрозы, потому что для нас на одного конкурента станет меньше. Ну, а если серьезно, то лично я не вижу оснований для беспокойства. Слияние, на мой взгляд, преследует цель создание крупной национальной компании, которая могла бы выступить противовесом иностранным юридическим фирмам. В связи с этим, слияние не приведет к переделу клиентской базы российских юридических компаний».

Третий фактор — более устойчивое финансовое положение крупной фирмы. «У крупной компании, — рассказывает Сергей Пепеляев, — больше возможностей для создания различных фондов поддержки, например резервного фонда на случай кризиса».

«Что касается наших планов по слиянию, — говорит Надежда Орлова, — то мы, конечно, изучаем варианты потенциальных партнеров. Как и другие компании, мы, безусловно, стремимся представлять клиентам полную линейку юридических услуг, поэтому заинтересованы в партнерах, которые могли бы дополнить и усилить наши позиции». Главный соперник объединенного ERA&P на российском рынке юридических услуг, компания «Пепеляев групп», также не высказывает опасений по поводу слияния. «Угрозы нам и рынку в целом нет, — говорит Сергей Пепеляев. — Наоборот, новость положительная. Отрадно, что российские юридические фирмы растут и развиваются, становясь интернациональными. Желаю им успешного совместного плавания».

Salans в России



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

В 2010 году журнал *The Lawyer* присудил Salans награду «Юридическая фирма года в Европе».

- Корпоративное право/ M&A
- Антимонопольное право
- Налогообложение
- Судебные споры
- Банковское право/ Финансы
- Международная торговля
- Инфраструктура/ ГЧП
- Трудовое право
- Недвижимость/ Строительство
- Интеллектуальная собственность
- ИТ/ Телеком
- Энергетика/ Природные ресурсы

Ул. Балчуг, 7
115035, Москва,
Россия

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

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

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



SALANS

www.salans.com

**ШИРЕ ШАГ**

Дмитрий Афанасьев убежден, что объединение двух фирм поможет расширить географию бизнеса

**ТОРОПИТЬСЯ НЕ СПЕША**

Дмитрий Дякин стремится к тому, чтобы слияние прошло максимально комфортно для всех сотрудников

«МЫ ВИДИМ СВОЮ ЗАДАЧУ В УКРЕПЛЕНИИ ПОЗИЦИЙ НА ЗАПАДЕ»

О ЦЕЛЯХ СЛИЯНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ РАССКАЗАЛИ РУКОВОДИТЕЛИ ОБЪЕДИНЯЮЩИХСЯ ФИРМ: ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПАРТНЕРОВ АДВОКАТСКОГО БЮРО «ЕГОРОВ, ПУГИНСКИЙ, АФАНАСЬЕВ И ПАРТНЕРЫ» ДМИТРИЙ АФАНАСЬЕВ И УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ MAGISTERS ДМИТРИЙ ДЯКИН.

Текст: Максим Одинцов Фото: Юрий Мартянов

Из-за чего возникла потребность в слиянии?

Дмитрий Афанасьев: Я всегда считал, что консолидация является естественным путем развития национального юридического бизнеса. Наше бюро является лидером российского юридического рынка, Magisters занимает ведущие позиции в СНГ. Мы очень похожи с точки зрения корпоративных культур, модели ведения бизнеса. Поэтому в какой-то момент нам стало очевидно: для повышения конкурентоспособности необходимо

объединиться, усиливая свои позиции и отвечая тем самым на растущие запросы клиентов. Так что это обоюдная и взаимовыгодная инициатива — консолидация двух сильнейших фирм для создания абсолютного лидера юридического рынка СНГ.

Дмитрий Дякин: Исторически Magisters развивалась путем объединения с локальными игроками. Так мы закрепили за собой лидерские позиции на Украине, аналогичным путем вышли на рынки России и Белоруссии. Эта

стратегия оказалась очень успешной. Сейчас для нас наступил момент перехода на новый уровень, момент принятия решения, как двигаться дальше. Слияние с компанией «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» стало следующим шагом в нашем развитии на рынках стран СНГ.

Вы объявили о слиянии в середине июля. В какой стадии вы сейчас находитесь?

ДД: Над объединением работает интеграционный комитет, куда входят руководители ключевых подразделений обеих фирм. Каждый отдел имеет подробный план по своему направлению, мы встречаемся на общих рабочих заседаниях, где подводим промежуточные итоги и ставим задачи на следующий период. Наша основная, глобальная задача состоит в том, чтобы обеспечить максимально спокойный переход сотрудников и создать комфортные условия для работы. Поэтому мы не предпринимаем стремительных действий. Мы уже решили большинство технических вопросов, важных для каждодневной работы сотрудников, и находимся в процессе юридического оформления слияния во всех юрисдикциях. Надеемся завершить объединение к концу текущего года.

Какой будет процедура слияния?

ДА: Российские юристы Magisters присоединятся к нашему бюро. На Украине мы учреждаем новое юридическое лицо на паях с киевскими партнерами из Magisters. А в Минске и Астане мы приобретаем 100% в местных юридических лицах.

Как станет называться объединенная юридическая фирма?

ДА: Объединенная фирма продолжит работу как адвокатское бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры».

И как будут распределены портфели в объединенной фирме?

ДА: Я займу пост председателя комитета партнеров объединенной фирмы. **Илья Никифоров** (ЕРА&Р) будет главой санкт-петербургского офиса и соруководителем арбитражной практики. **Дмитрий Дякин** (Magisters) назначен вторым соруководителем арбитражной практики, он также возглавит один из трех департаментов бюро — судебный. Управляющий партнер киевского офиса **Эндрю Мак** (Magisters) возглавит новый офис объединенной фирмы в Вашингтоне. **Сергей Свириба** (Magisters), глава арбитражной практики на Украине, станет управляющим партнером киевского офиса и продолжит руководить локальной арбитражной

практикой. Партнер **Ольга Хорошилова** (Magisters) возглавит общефирменную финансовую и банковскую практику. **Кирилл Ратников** (Magisters) будет руководителем практики проектного финансирования и ГЧП в СНГ, а также станет соруководителем практики М&А в московском офисе фирмы. В Минске партнеры Magisters сохранят нынешний статус в объединенной фирме: **Денис Туровец** — управляющего партнера офиса, **Анна Русецкая** — партнера.

Какие преимущества вы получите в результате слияния?

ДА: Объединение с Magisters решает сразу несколько задач. С одной стороны, оно позволяет существенно расширить географию присутствия в СНГ за счет офисов на Украине, в Белоруссии и Казахстане, с другой — увеличить число практик благодаря приходу специалистов Magisters в области судебно-арбитражных споров, государственно-частного партнерства, банковского и финансового права, ценных бумаг, интеллектуальной собственности. Таким образом, у нас будет дополнительная экспертиза лучших специалистов для решения более сложных клиентских задач. Кроме того, объединение повысит образовательные и карьерные возможности для сотрудников.

Что слияние даст клиентам?

ДА: Это объединение позволит нам предложить клиентам еще больше опыта и глубины понимания рынка, дополнительную экспертизу, новые контакты и профессиональную поддержку во всех ключевых юрисдикциях СНГ. Мы планируем и дальше развивать сотрудничество с сетью CIS LCN, куда входят ведущие юридические фирмы СНГ, и таким образом практически полностью охватим регион бывшего СССР. Это очень важно, потому что мы тем самым создаем one stop shopping для клиентов, которые хотят эффективно вести бизнес в этом регионе.

Каковы дальнейшие планы развития объединенной фирмы?

ДА: Мы видим свою задачу не только в расширении присутствия на территории СНГ, но и в укреплении позиций на Западе. У обеих фирм до объединения были ассоциированные офисы в Лондоне. Следующий шаг в нашем интеграционном процессе — это развитие лондонского офиса, в который планируем привлекать новых сотрудников из числа юристов. Мы хотим иметь возможность предоставлять нашим клиентам полный пакет консультационных услуг, в том числе в сделках, регулируемых по английскому праву.

ЯКОВЛЕВ & ПАРТНЕРЫ

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

20 ЛЕТ РАБОТЫ В ВАШИХ ИНТЕРЕСАХ

Юридическая группа «Яковлев и Партнеры» оказывает широкий спектр юридических услуг на территории России и за рубежом, специализируясь на представлении интересов клиентов в судах. Сеть филиалов и партнеров охватывает всю территорию России и более 80 стран мира. В 2011 году компания признана лауреатом Национальной премии в области адвокатуры.

ПУСТЬ ДАЖЕ ОППОНЕНТ КАЖЕТСЯ СЛАБЫМ, ЕМУ НУЖНО ДАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ МАНЕВРА. ИНАЧЕ ОН НАЧНЕТ ДЕЙСТВОВАТЬ НЕАДЕКВАТНО



**КИРИЛЛ
КОРОБЕЙНИКОВ**

ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР АДВ

1

2

3

Однажды увидел такую картину: маленького котенка гоняли собаки. Он забился в угол между мусорными бачками, где его и настиг огромный лохматый пес. Котенок был жалким, слабым, немного грязным. Было понятно, что никакого отпора он дать не сможет. Но когда он оказался в углу, откуда убежать было просто некуда, то вдруг преобразился. Котенок выпустил когти, шерсть встала дыбом. Он прыгнул и впился собаке прямо в морду. И та, поджав хвост, убежала. Все это заняло считанные секунды, но я запомнил, что никогда никого нельзя загонять в безвыходную ситуацию. Пусть даже оппонент кажется очень слабым, а его позиция проигрышной, ему нужно дать возможность маневра. Иначе он начнет действовать неадекватно.

В детстве я практически не занимался спортом. А в третьем классе мы всей параллелью бежали 500 м. Нас было человек 60. И я пришел одним из последних. Это был ужасный удар по моему самолюбию. С этого момента я начал бегать на лыжах, потом занялся атлетикой. Сегодня я регулярно хожу в спортзал. В мае проехал 90 км на велосипеде вдоль Женевского озера, а в ноябре хочу попробовать пробежать марафон во Флоренции. Это я говорю не к тому, чтобы подчеркнуть важность занятий спортом, об этом и так все знают. Просто в нашей жизни очень важно постоянно заниматься упорным и монотонным трудом. Это относится прежде всего к профессиональной сфере. Если ты не будешь ежедневно прилагать усилия, пусть перебарывая себя, то ничего не добьешься.

Директор одного агентства, где я работал в 1990-е, был экспертом. В какой-то момент он решил вернуться на родину, в Европу, а мне предложил взять его рынок, в котором я абсолютно не разбираюсь. Сначала я хотел отказаться: у меня был свой пул клиентов, понятный мне сегмент, где я все про всех знал. Я обсудил предложение с коллегой, и тот поддержал мое решение: на новом рынке все казалось ненадежным и шатким. После этого разговора я пошел и сообщил, что готов работать с клиентами своего директора. И ни разу потом об этом не пожалел. В бизнесе нужно устраивать позитивные кризисы: менять сферу деятельности, получать новый опыт. В противном случае ты обречен потихонечку опускаться в болото.





Подписка через редакцию

Консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки, предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц)

Выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, MASTERCARD, JCB, DINERS CLUB; с помощью платежных систем Яндекс.Деньги, WebMoney и QiWI; через любое отделение Сбербанка РФ; безналичный расчет

Чтобы оформить подписку

Оформите счет на оплату для юридических лиц или квитанцию для физических лиц по телефонам: 8 800 200 2556 (бесплатно для всех регионов РФ), (495) 721 2882 или на сайте kommersant.ru в разделе «Подписка»

НОВЫЙ ГОД – С ЛЮБОГО МЕСЯЦА ГОДОВАЯ ПОДПИСКА 2011

Подписываемся
под каждым словом.
Подпишитесь и вы.

kommersant.ru

Стоимость подписки указана за 12 календарных месяцев с учетом доставки силами ФГУП «Почта России» до п/я на всей территории РФ и силами курьерских служб по городу Москве.

Коммерсантъ

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ»
Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе

(пн – пт) 4488 руб.
(пн – сб) 5808 руб.

ВЛАСТЬ

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть»
Власть в России и других странах: секреты и технологии

1452 руб.

Секрет фирмы

Ежемесячный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»
Реальные примеры ведения бизнеса

660 руб.

АВТОПИЛОТ

Ежемесячный автомобильный журнал «Коммерсантъ Автопилот»
Первый российский журнал о хороших автомобилях

1056 руб.

ДЕНЬГИ

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги»
Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики

1716 руб.

ОГОНЁК

Еженедельный общественно-политический журнал «Огонёк»
Любимое чтение многих поколений

1188 руб.



Реклама

3G/Wi-Fi-роутер E5830

Интернет на всю компанию!



1990 рублей*

* Не включая авансовый платеж.



0500

Подробности – в салонах связи МегаФона
и на сайте www.megafon.ru.

***123#**

Адреса ближайших
салонів связи МегаФона.
Для абонентов МегаФона. Запрос по России бесплатный.



МЕГАФОН
Будущее зависит от тебя