

www.mybiz.ru

СВОЙ БИЗНЕС

СВОЙ БИЗНЕС

НОЯБРЬ 2009

ЖУРНАЛ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

(game)land hi-fun media

publishing for enthusiasts



РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЦЕНА 180 РУБ.

4 Hyatt \$ млрд

ОБОРОТ СЕТИ
ЭЛИТНЫХ
ОТЕЛЕЙ

Игорь Чепенко

Инженер- металлотрейдер

Годовые продажи
«Брок-Инвест-Сервис»

425 \$ млн

Секрет Полишинеля

ЛЕГЕНДА
«НЕМЕЦКОЙ» BORK
28

Welcome home

КАК БИЗНЕСМЕНОВ
ВЕРНУТЬ НА РОДИНУ
44

Игра без правил

ЛИЗИНГ ПО-РУССКИ
60

лидеры

14 Боец за металл

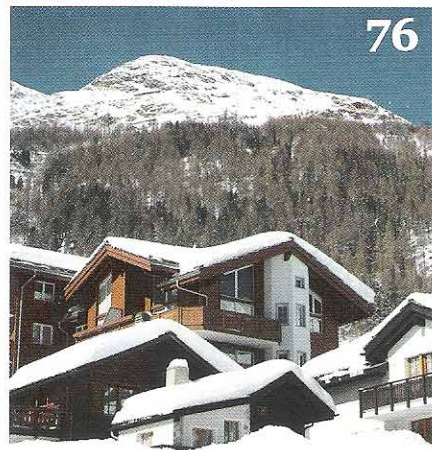
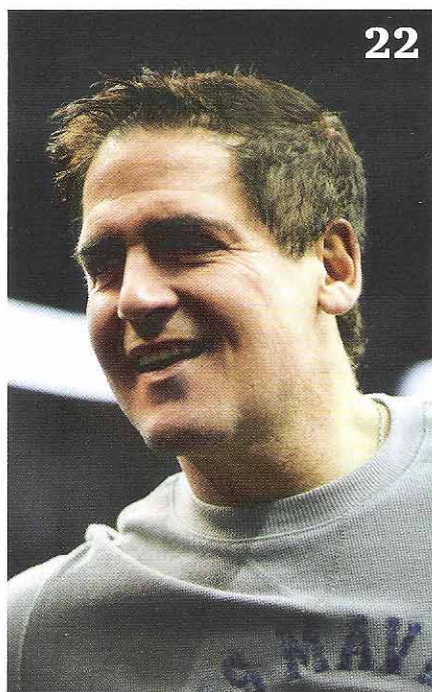
Олег Чепенко, генеральный директор и совладелец компании «Брок-Инвест-Сервис», рассказывает о собственном предпринимательском опыте

22 Марк Кьюбан

Бизнес как спорт, спорт как бизнес

24 Hyatt

Стратегия развития сети элитных отелей



СБ

истории принципы имидж

time out

74 Умные вещи

Обзор технических новинок

76 Во власти гор

Швейцарские горнолыжные курорты

ретроспектива

68 Позолоченная ручка Джорджа Паркера

История PARKER PEN COMPANY



проекты
тенденции
ОПЫТ

СБ

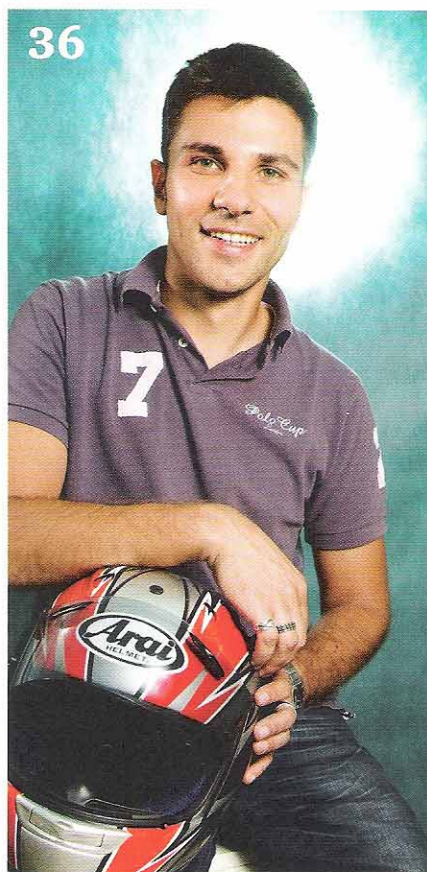
challenge

- 8 Реклама на небе**
УНИКАЛЬНЫЙ СЕРВИС SKYTYPERS
- 10 Кино без границ**
АЛЬТЕРНАТИВНАЯ СИСТЕМА
ПРОКАТА «НЕЗАВИСИМОГО КИНО»
- 12 Особенная свадьба**
АГЕНТСТВО WEDDING CONSULT
ОРГАНИЗУЕТ ТЕМАТИЧЕСКИЕ СВАДЬБЫ

ВОЗМОЖНОСТИ

- 28 Секрет Полишинеля**
ЛЕГЕНДА «НЕМЕЦКОЙ» BORK
- 32 Эврика!**
- 34 Конференция EO**
(ENTREPRENEURS'
ORGANIZATION)
- 36 Ремонт на доверии**
РЫНОК АВТОСЕРВИСА

36

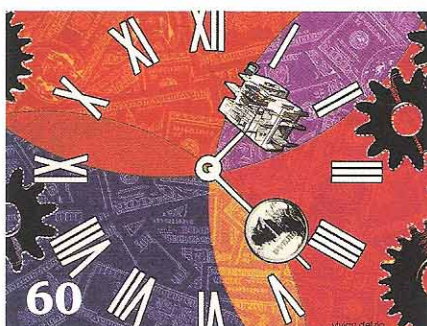
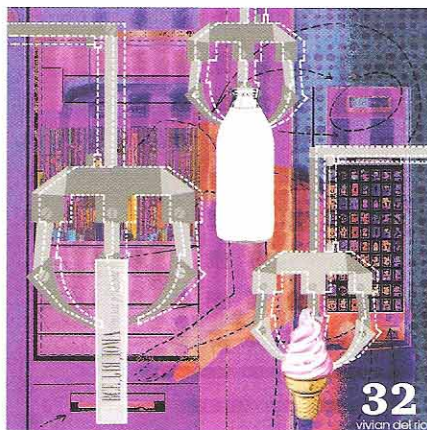


арсенал

- 40 Практический вопрос**
КАК ПЛАНИРОВАТЬ И РАЗВИВАТЬ
БИЗНЕС В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ
УСЛОВИЯХ?
- 42 Dialog Vox**
ИНТЕРВЬЮ СО СТИВЕНОМ ТАРРЕТТОМ,
СЕО КОМПАНИИ «РУССКАЯ ФИТНЕС
ГРУППА»
- 44 «Морские черепахи»**
КАК БИЗНЕСМЕНОВ ВЕРНУТЬ
НА РОДИНУ
- 50 Колонка эксперта**
РУБРИКУ ВЕДЕТ РИК УИЛЛМОТ
- 54 Эволюционная революция**
СТИВЕН ХЕРРОД, ТЕХНИЧЕСКИЙ
ДИРЕКТОР VMWARE — О ТЕХНОЛОГИЯХ
ВИРТУАЛИЗАЦИИ
- 60 Игра без правил**
ЛИЗИНГ ПО-РУССКИ
- 64 Франшизы**
«НИАРМЕДИК», «БОТАНИКУС»,
«ВЕЛЛ», «ПОДОРОЖНИК»
- 66 Лучшие книги
для предпринимателей**
РУБРИКУ ВЕДЕТ АЛЕКСЕЙ УПАТОВ



12



44



Марина Шумилина,
главный редактор журнала
«Свой бизнес»



Ровно год назад, в ноябрьском номере, мы впервые заговорили на страницах журнала «Свой бизнес» о кризисе. С этого момента журнал стал меняться под влиянием внешних обстоятельств. В нем появилось больше проблемных материалов, статей о том, как развивать бизнес в экономически нестабильной ситуации. Российский медиарынок ощутил на себе влияние кризиса достаточно остро, поэтому весь этот год мы выживали, экономили, искали пути для поддержания бизнеса вместе с вами. Многих кризисная ситуация стимулировала к поиску новых бизнес-идей, к укреплению сотрудничества, а иногда и к построению культуры компании. (К тому, до чего в лучшие времена руки просто не доходили.) И это неслучайно: несмотря на то что кризис заставил предприятия оптимизировать процессы, расстаться с теми, чей вклад в общее дело был неочевиден, он же еще раз доказал важность человеческого ресурса. И сейчас самое время посмотреть на тех, с кем вместе вы преодолели сложный период, собрать свою команду и подумать о том, как вы будете вместе уже не выживать, но развиваться в дальнейшем. И если до сих пор вы открыто говорили своим сотрудникам о трудностях, которые вам придется пережить, то не забудьте сообщить и о том, когда кризисная ситуация окажется позади.

РЕДАКЦИЯ

Главный редактор **Марина Шумилина** shumilina@gameland.ru
 Шеф-редактор **Шалва Куртишвили** shalva@mybiz.ru
 Выпускающий редактор **Анатолий Аникин** anikin.a@gameland.ru
 Арт-директор **Елена Тихонова** tihonova@gameland.ru
 Редактор **Любовь Лерокс** lerox@yandex.ru
 Обозреватель **Артем Пашчук** pashchuk@mybiz.ru
 Обозреватель **Алексей Упатов** upatov@mybiz.ru
 Дизайнер **Вера Светлых**
 Корректор **Ольга Башкирова**

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ

Евгения Белая, Маргарита Водянова, Владимир Гаков, Вивиан дель Рио, Юлия Пономарева, Александр Самулкин

АДРЕС РЕДАКЦИИ

19021, Москва, ул. Тимура Фрунзе, д. 11, стр. 44, тел.: (495) 935-7034, факс: (495) 780-8824

Генеральный издатель **Денис Калинин** kalinin@gameland.ru
 PR-менеджер **Мария Ходыкина** khodykina@gameland.ru



ИЗДАТЕЛЬ

Медиакомпания GAMELAND; Тел.: (495) 935-7034, факс: (495) 780-8824
 Генеральный директор **Дмитрий Агарунов**
 Управляющий директор **Давид Шостаков**
 Директор по развитию **Паша Романовский**
 Редакционный директор **Дмитрий Ладыженский**
 Финансовый директор **Анастасия Леонова**
 Директор по персоналу **Татьяна Гудебская**
 Директор по маркетингу **Дмитрий Плещеев**
 Главный дизайнер **Энди Тэрнбулл**
 Директор по производству **Сергей Кучерявый**

РАСПРОСТРАНЕНИЕ И ПОДПИСКА

Директор по дистрибуции **Андрей Степанов** andrey@gameland.ru
 Руководитель московского направления **Ольга Девальд** devald@gameland.ru
 Руководитель регионального направления **Татьяна Кошелева** kosheleva@gameland.ru
 Руководитель отдела подписки **Марина Гончарова** goncharova@gameland.ru
 19021, Москва, ул. Тимура Фрунзе, д. 11, стр. 44, тел.: (495) 935-7034; факс: (495) 780-8824

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ

по объединенному каталогу «Пресса России»: 44159
 по каталогу российской прессы «Почта России»: 16776

ПРЕТЕНЗИИ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПОДПИСКЕ

Для москвичей: (495) 780-8829
 Бесплатно для регионов РФ и абонентов МТС, «Билайн», «МегаФон»: +7(800) 200-3-999
 E-MAIL: subscribe_sb@gameland.ru
 Для писем: 101000, Москва, Главпочтамт, а/я 652

РАЗМЕЩЕНИЕ РЕКЛАМЫ

Тел.: (495) 935-7034, факс: (495) 780-8824

Директор корпоративной группы (работа с рекламными агентствами)

Лидия Стрекнева STREKNEVA@GAMELAND.RU
 Менеджер бизнес-группы **Мария Федорова** FEDOROVA@GAMELAND.RU
 Старший менеджер **Светлана Пинчук**
 Менеджеры **Надежда Гончарова, Наталья Мистюкова**
 Администратор корпоративной группы **Татьяна Гостева** GOSTEVA@GAMELAND.RU
 Старший трафик-менеджер **Марья Алексеева** ALEXSEEVA@GAMELAND.RU

Учредитель и издатель
 ООО «Тейм Лэнд»
 119021, Москва, ул. Тимура Фрунзе, д. 11, стр. 44
 Тел.: (495) 935-7034
 Факс: (495) 780-8824

Журнал «Свой бизнес» зарегистрирован Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций
 Свидетельство о регистрации ПИ №77-12352 от 08.04.2002.

Выходит ежемесячно
 Тираж 52000 экземпляров

Рекомендованная цена: 180 рублей

Отпечатано в типографии Lietuvos Rytas, Литва

За содержание рекламных объявлений редакция ответственности не несет.
 Категорически воспрещается воспроизводить любым способом полностью или частично статьи и фотографии, опубликованные в журнале.
 Рукописи, не принятые к публикации, не возвращаются.
 По вопросам лицензирования и получения прав на использование редакционных материалов журнала обращайтесь по адресу: content@gameland.ru
 © ООО «Тейм Лэнд», РФ, 2009

На сайте www.mybiz.ru: Каких сервисов, товаров на нашем рынке вам не хватает?

ГОРЯЧАЯ ТЕМА

Каких сервисов, товаров на нашем рынке вам не хватает?

Экономический кризис заставляет компании перестроиться и жить по-новому. Перемены, пусть даже негативные, дают шанс осмотреться и кому-то нащупать верный путь развития, а кому-то найти свою «золотую жилу». Пользователи сайта www.mybiz.ru делятся своими соображениями о том, какие товары и услуги на нашем рынке потенциально могли бы иметь хороший спрос.

Адрес форума: www.mybiz.ru



NEWS

- * Бизнес-новости
- * On-line интервью
- * Вопрос — ответ специалистов

АРХИВ

Анастасия

Когда: 2009-06-09 04:50:50

Я сама живу в Москве, и я вегетарианка не по религиозной причине и даже не из-за здоровья. Меня интересуют только продукты питания, и вот тут действительно есть проблема, специализированных кафе я знаю только 3, из них только одно более или менее мне нравится. В обычных кафе и ресторанах, может, и есть вегетарианские блюда, но далеко не так много, вы-членить состав блюда зачастую трудно. Лично мне не хватает даже не кафе, а просто обычного продуктового магазина для вегетарианцев, куда можно зайти и купить все, что глаз радуется, а не вычитывать

по полчаса, что там на пачке мелким шрифтом написано. Да и вид мяса перестал ассоциироваться у меня с едой и стал неприятным. Я бы с удовольствием отоваривалась в вегетарианском магазине.

Алексей

Когда: 2009-01-14 07:45:57

Сделайте детские сады. Не нужно элитных, дайте обыкновенные сады не за бешеные деньги. Коммерческие на сегодняшний день стоят до 400-700 долларов, а муниципальных никто не строит. Вот и появляются очереди в детский сад и куча родителей, которым некуда девать ребенка. Они и согласны платить деньги, но разумные.

Само открытие бизнеса с детским садом связано с такими проблемами, что браться за это страшно. Например, такое требование, как то, что окна частного детского сада должны выходить на противоположные стороны дома. Согласен, безопасность важнее, но для начала надо хотя бы обеспечить местами детей, потому что в данном контексте это задача приоритетнее, чем безопасность.

Людмила

Когда: 2009-02-04 16:18:22

Не хватает относительно дешевых моек автомашин, особенно внутри 3-го кольца. Либо цена непомерная, либо очередь на 3 часа.

Как контролировать затраты

Получать прибыль, просто увеличивая цены, стало невозможно. На первый план выходят неценовые факторы завоевания рынка: улучшение качества продукции, развитие гарантийного и послегарантийного обслуживания, предоставление дополнительных услуг. Именно снижение затрат при сохранении качества выпускаемой продукции дает предприятию возможность удержать или даже усилить свои позиции на рынке.

25/01/2008

<http://www.mybiz.ru/index.php?page=2558>

Американская компания Skytypers «печатает» в небе огромные рекламные сообщения — до 13 км в длину



ТЕХНОЛОГИЯ «НЕБЕСНОЙ ПЕЧАТИ» (SKYTYPING) РАБОТАЕТ ТАК: ПЯТЬ ИЛИ БОЛЬШЕ ЛЕЯЩИХ СТРОЕМ САМОЛЕТОВ ПО КОМАНДЕ СИНХРОННО ВЫПУСКАЮТ ОБЛАЧКА РАЗОГРЕТОГО ПАРАФИНА. РЕЗУЛЬТАТ — СТРОЧКА СИМВОЛОВ ВЫСОТОЙ 380 МЕТРОВ, ПЯРЯЩАЯ НА ВЫСОТЕ 3 КМ И РАЗЛИЧИМАЯ В РАДИУСЕ 15 КМ. В ГУСТОНАСЕЛЕННОЙ МЕСТНОСТИ ТАКОЕ «ПОСЛАНИЕ СВЫШЕ» МОГУТ ОДНОВРЕМЕННО УВИДЕТЬ ДО 4,7 МЛН. ЧЕЛОВЕК.

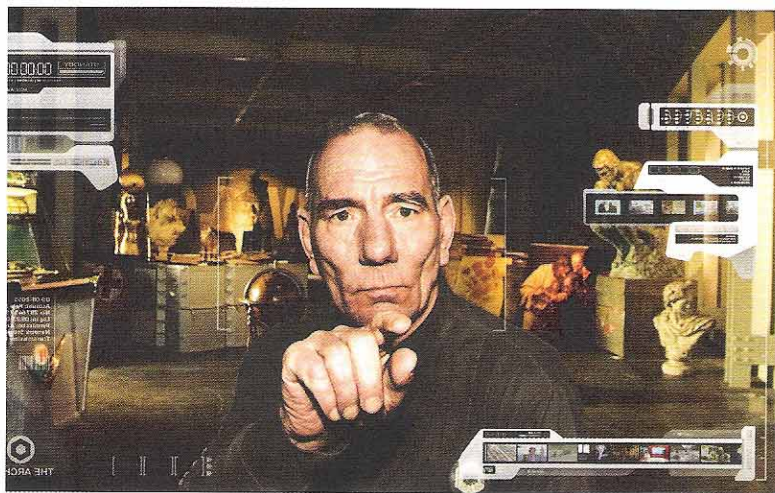
Клиентами Skytypers становятся не только компании, но и частные лица. Один из заказчиков потребовал написать в небе Free Kevin («Освободите Кевина») в день, когда в суде решалась участь его друга. Другой клиент после бракоразводного процесса заявил на всю округу: She Took It All («Она забрала все»). Случаются и поздравления с днем рождения.

Предтечей «небесной печати» является «небесное письмо» (skywriting), известное едва ли не с самого начала эры авиации: пилот самолета выписывает в небе фигуры в форме букв, в нужный момент оставляя за собой дымовой след. Именно с «небесного письма» началась история компании Skytypers: в 1932 году Pepsi-Cola (бывшая в то время малоизвестным производителем газировки) наняла пилота Энди Стиниса для проведения промокампаний в небе. В 1946 году Стинис впервые предложил метод «печати» с использованием нескольких самолетов, а в 1964 году получил патент на «небесную печать» под управлением компьютера. В 1979 году Грег Стинис унаследовал бизнес отца и основал компа-

нию Skytypers, Inc., а в период с 1989 по 1999 год открыл филиалы в Японии, Южной Африке и Франции. В 2004 году президентом компании стал Стефен Стинис — внук Энди Стиниса, который до прихода в Skytypers успел закончить бизнес-школу и поработать в крупных корпорациях. В соавторстве со своим двоюродным братом Кертисом Стинисом он разработал новую, полностью цифровую систему «небесной печати». Эта запатентованная технология сейчас используется только в Skytypers: надписи в небе могут быть цветными, на разных языках, и даже содержать несложную графику или логотипы.

Для нанесения надписей компания использует группу из нескольких легких самолетов. «Чернилами» служат пары парафина, которые считаются экологически чистыми и растворяются в атмосфере через несколько минут. Каждая буква формируется из нескольких «точек» — примерно так же, как в матричном принтере. Печать одного символа занимает около 4 секунд. Текст сообщения может быть коротким или длинным — на усмотрение заказчика. Самые длинные фразы доходят до 13 км. Вот один из реальных примеров рекламного сообщения: GOING BALD — CALL MANNY ROBERTS — 800 — 456 — HAIR («Лысеете? — Позвоните Мэнни Робертсу — телефон 800 — 456 — HAIR»). Помимо контактных телефонов рекламодатели порой указывают в сообщениях адреса сайтов. Но чаще такая реклама используется известными брэндами, которые хотят лишний раз напомнить о себе столь экстравагантным способом. Очевидным недостатком небесной рекламы является недолговечность: символы развеваются по ветру и тают через 3-5 минут. Однако почти каждый свидетель «авиашоу» останавливается посмотреть, как на его глазах буквы в небе складываются в слова. Часто заказчики Skytypers выбирают место и время проведения рекламной кампании таким образом, чтобы в одном месте собралось множество ничем особо не занятых людей: над пляжем или парком в выходной день, над стадионом перед началом матча, над шоссе в час пик. Стоимость одного сообщения для рекламодателя в среднем составляет \$1800, она может возрасти в зависимости от времени и места кампании, длины и сложности сообщения. Согласно сравнительному исследованию, стоимость контакта у Skytypers оказывается ниже по сравнению с остальными видами рекламы — в среднем около \$1,73 за тысячу просмотров.

Британский проект Indie Screenings создал альтернативную систему проката «независимого» кино




22 МАЯ 2009 ГОДА В ВЕЛИКОБРИТАНИИ СОСТОЯЛАСЬ НЕОБЫЧНАЯ КИНОПРЕМЬЕРА. ФИЛЬМ «ЭРА ГЛУПЦОВ» (THE AGE OF STUPID) ПРОИЗВОДСТВА НЕЗАВИСИМОЙ СТУДИИ SPANNER FILMS ОДНОВРЕМЕННО ДЕМОНИСТРИРОВАЛСЯ НА 71 ЭКРАНЕ В РАЗНЫХ КОНЦАХ СТРАНЫ. ОДНАКО ШЕЛ ОН НЕ В КИНОТЕАТРАХ, А НА САМЫХ РАЗНЫХ ПЛОЩАДКАХ: В ПАБАХ, ШКОЛАХ, ЦЕРКВЯХ, МУЗЕЯХ, КНИЖНЫХ МАГАЗИНАХ, ОФИСАХ И ДАЖЕ В ОТКРЫТОМ ПОЛЕ...

Создатели проекта Indie Screenings обещают в скором времени вывести его на глобальный уровень, а вслед за «Эрой глупцов» запустить в прокат еще несколько фильмов.

Фильм «Эра глупцов», повествующий о глобальном изменении климата и его последствиях, был снят на средства частных инвесторов по схеме, называемой «краудфандинг» (crowdfunding). Бюджет картины — 450 тыс. фунтов стерлингов (кстати, крупнейший для такого рода проектов) — был собран вскладчину 228 участниками, каждый из которых вложил от 500 до 35 тыс. фунтов стерлингов. Шансов организовать широкий прокат фильма в кинотеатрах не было, и Spanner Films разработала собственную, альтернативную схему проката. Студия предложила всем желающим приобрести лицензию на публичный показ фильма и заработать на этом. Схема была тщательно проработана и дала старт проекту Indie Screenings, который призван стать платформой для распространения работ независимых кинематографистов.

Стоимость лицензии рассчитывается по особому алгоритму и зависит от целого ряда параметров: кто организует показ фильма, где будут проходить сеансы, сколько зрителей предполагается собрать и т. п. Самая дешевая лицензия стоит 30 фунтов стерлингов (домашний сеанс для нескольких друзей), самая

дорогая — 12 тыс. фунтов стерлингов (корпоративный показ для 1000 и более человек). Размер платежа рассчитывается автоматически на сайте Indie Screenings после заполнения анкеты, оплата происходит с помощью кредитной карты или PayPal. Через несколько дней вы получаете по почте копию фильма на DVD и можете приступить к коммерческим показам. С сайта Indie Screenings можно скачать подробную инструкцию по организации сеансов, в которой даются рекомендации по выбору и аренде подходящего помещения, проведению локальной рекламной кампании, настройке оборудования и т. д. Для демонстрации фильма чаще всего используется обычный комплект для домашнего кинотеатра: DVD-проигрыватель, видеопроектор, экран и аудиосистема. Цену билетов организатор показа устанавливает по своему усмотрению, а его прибыль формируется как разница между суммой кассовых сборов и стоимостью лицензии. Если вы организуете несколько сеансов, стоимость лицензии на все повторные показы будет на 30% ниже. По завершении показов диск с фильмом отправляется обратно ценной бандеролью. Стоит отметить, что публичные показы происходят до того, как фильм официально выходит на DVD или впервые транслируется по телевидению, а значит, другой возможности посмотреть кино у зрителей нет.

«Нам часто говорят, что если бы мы действительно заботились о нашей планете, то нам следовало бы распространять фильм бесплатно, — говорит координатор проекта Indie Screenings Бен Хекинг. — Действительно, «Эра глупцов» снималась не ради барыша. Но, во-первых, мы хотим вернуть нашим инвесторам хотя бы часть вложенных ими денег. Во-вторых, если нам удастся доказать, что альтернативная система финансирования и распространения фильмов работает, это будет способствовать развитию «независимого» кино. В-третьих, над созданием «Эры глупцов» работало 104 человека, некоторые из которых посвятили ему по пять лет. Если мы не будем платить им хотя бы немного выше прожиточного минимума, это убьет в них все желание тратить свой талант на участие в низкобюджетных проектах. Да и сама студия Spanner Films должна как-то выживать, платить за аренду и кормить персонал — иначе никакого кино не будет». На данный момент Indie Screenings успела продать права на 850 показов — в Великобритании, Австралии и Новой Зеландии. 

challenge



Российское агентство по организации свадебных торжеств Wedding Consult решило специализироваться на проведении тематических свадеб

«СЕЙЧАС ТЕМАТИЧЕСКИЕ СВАДЬБЫ СТАЛИ ОЧЕНЬ МОДНЫМИ. МОЛОДОЖЕНЫ БОЛЬШЕ НЕ ИНТЕРЕСУЮТ ПОЕЗДКИ НА ЛИМУЗИНАХ ПО РАЗНЫМ ДОСТОПРИМЕЧАТЕЛЬНОСТЯМ МОСКВЫ. ТЕПЕРЬ ВСЕ ЧАЩЕ КЛИЕНТЫ СТАВЯТ ЗАДАЧУ О ПРОВЕДЕНИИ ТЕАТРАЛИЗОВАННЫХ СВАДЕБ — РЕГИСТРАЦИИ ОТНОШЕНИЙ В НЕОБЫЧНЫХ РОМАНТИЧЕСКИХ МЕСТАХ, СКАЖЕМ, НА КРЫШЕ 30-ЭТАЖНОГО НЕБОСКРЕБА ИЛИ В СТАРИННОМ ОСОБНЯКЕ, ГДЕ НЕ ТОЛЬКО ЖЕНИХ С НЕВЕСТОЙ, НО И ВСЕ ГОСТИ НАРЯЖЕНЫ В СТАРИННЫЕ ПЛАТЬЯ И КОСТЮМЫ. КРОМЕ ТОГО, ВСЕ СОБРАВШИЕСЯ ПОДКЛЮЧЕНЫ К ИСПОЛНЕНИЮ ЗАДАННОГО СЦЕНАРИЯ, КОТОРЫЙ ЗАРАНЕЕ СОГЛАСОВЫВАЕТСЯ С ЗАКАЗЧИКАМИ», — РАССКАЗЫВАЕТ 28-ЛЕТНЯЯ СОВЛАДЕЛИЦА И ГЕНДИРЕКТОР СВАДЕБНОГО АГЕНТСТВА WEDDING CONSULT КСЕНИЯ АФАНАСЬЕВА.

Wedding Consult, поймав тренд, усовершенствовало свою базу пошивочных студий, наладило контакты с администрациями наиболее популярных подмосковных усадеб, отработало стандарты новых сценариев и теперь может, по словам гендиректора, предложить представление на любой самый взыскательный вкус. Стоимость театрализованной свадьбы оценивается в промежутке от 500 тыс. руб. до 1 млн. руб. Ксения Афанасьева отмечает, что, несмотря на то что агентство справится с задачей за несколько месяцев, клиенты нередко обращаются к ним за год, хотя есть и обратные случаи: «Например, один известный футболист пришел к нам за неделю до церемонии, и мы, несмотря на цейтнот, успели организовать шикарный праздник в стиле футбольного матча за этот срок».

Ксения Афанасьева стала руководителем агентства Wedding Consult шесть лет назад, вдохновившись популярным в России голливудским фильмом «Свадебный переполох» с Дженифер Лопес в главной роли. Теперь это одно из крупнейших специализированных агентств в Москве, которое проводит около 100 свадебных церемоний в год. На момент старта в 2003 году, по ее словам, ниша была абсолютно свободна. Редкие клиенты, желавшие делегировать полномочия по организации своих бракосочетаний, обращались в обычные PR-агентства. Остальным приходилось разъяснять, почему хлопоты по подготовке одного из самых важных дней в собственной жизни выгоднее поручить профессионалам.

Но постепенно люди привыкали к услугам распорядителей. Сейчас свадьбы даже в регионах часто заказывают в специализированных компаниях.

Например, Wedding Consult в своей практике часто выезжает на проведение мероприятий в Сургут, Волгоград, Санкт-Петербург. «Там есть свои локальные агентства, с ними мы дружим и вместе обслуживаем заказы, так как в таких агентствах часто уже есть налаженные связи с различными структурами», — поясняет Ксения Афанасьева. Сейчас в Москве существует пять-шесть известных агентств, более-менее крупных — примерно пятнадцать. Все остальные — совсем крошечные, часто состоящие из одного человека. В штате Wedding Consult работает семь человек, но в сезон, с мая по октябрь (когда проводится по 2-3 свадьбы в неделю), набирается еще 10 человек дополнительно.

Несмотря на шесть лет развития, рынок свадебных услуг пока относительно свободен. С кризисом число клиентов Wedding Consult не уменьшилось. Но крупные заказчики урезали бюджеты, отказавшись от выступлений звезд эстрады. В этом году ориентированное на премиум-класс агентство Wedding Consult анонсирует у себя на сайте «антикризисное» предложение — свадьба за 290 тыс. рублей.



Последний тренд в свадебном деле, пришедший к нам с Запада, — свадьба должна быть выдержана в определенной цветовой гамме. Например, все, начиная от свадебных приглашений, галстука жениха и букета невесты, цветочных композиций и автомобиля молодоженов, может быть сиреневого, розового или голубого цвета.

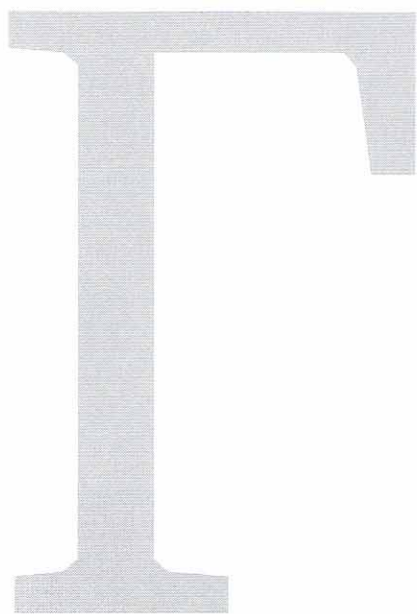


лидеры



Олег Чепенко, генеральный директор и совладелец компании «Брок-Инвест-Сервис», начал свой предпринимательский путь еще в годы перестройки, отказавшись от предсказуемой карьеры советского инженера в пользу бизнеса по торговле металлом. Сейчас «Брок-Инвест-Сервис» занимает прочные позиции на рынке торговли металлом и металлопрокатом

Боец за металл



Собственный склад компании

в г. Жуковский Московской области был создан в 1994 году. Он стал базой для последующего развития складского комплекса, который был полностью пущен в работу в 2003 году.

Предпринимательской деятельностью вы начали заниматься еще в конце 80-х гг., на этапе развития кооперативов в нашей стране. Что вас к этому подтолкнуло, ведь тогда это был чуть ли не вызов обществу?

Вы знаете, трудно сказать, воспринимал ли я это тогда как вызов, наверно, нет. Мне было тогда около 25 лет, молодость вообще все воспринимает иначе. Я родился в Баку и вырос там, там приобрел все ценности, ориентиры в жизни. С раннего детства бредил авиацией, поэтому переехал в Москву, поступил в МАИ (Московский авиационный институт — прим. ред.). Учился в институте достаточно успешно, так что потом оказался в числе выпускников, которые были отобраны в ЦАГИ (Центральный аэродинамический институт имени Жуковского), но, к сожалению, проработал там только три года. В стране началась перестройка, эти годы изменили жизнь многих в России, и я не стал исключением. Хотя тогда всерьез связывать себя с бизнесом я, конечно, не мог, просто у меня появилось желание сделать что-то значимое, сделать что-то свое. В то время у нас ничего своего не было. Если помните, карьера инженера в советское время была очень предсказуема: инженер, старший инженер, конструктор... вся линия жизни была описана заранее, а с перестройкой вдруг жизнь страны пошла по другому пути, и передо мной встал вопрос выбора, чем я буду заниматься. Конечно, у меня были разные идеи. На рынке тогда стали появляться импортные товары из Китая, Индии, для нас они

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР И СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ-МЕТАЛЛОТРЕЙДЕРА «Брок-Инвест-Сервис» Игорь Чепенко до сих пор помнит все детали того дня, когда он со своим одноклассником и партнером по бизнесу провернул первую трейдерскую сделку, реализовав вагон строительных труб. Он рассказывает о том, как на вокзале они встречали грузовой полувагон, расплачивались с грузчиками, которым приходилось платить бакшиш за то, чтобы работа была доведена до конца, о том, как хотелось на корню перестроить деловую культуру, тогда еще постсоветскую. Выход в большую жизнь для выпускника Московского авиационного института Игоря Чепенко пришелся на перестроечный период в стране. Само время всплеска кооперативной деятельности и поиска новых возможностей спровоцировало человека с инженерным образованием задуматься о собственном деле. Но вряд ли тогда он мог предположить, что делом его жизни станет торговля металлом, а компания под его управлением окажется в числе ведущих игроков на своем рынке. О тернистом пути из инженеров в предприниматели и о принципах ведения бизнеса Игорь Чепенко побеседовал с основателем и генеральным директором медиакомпании GAMELAND Дмитрием Агаруновым.

были необычны — видеомagnитофоны тогда приравнивались по цене к автомобилю... Но, как правило, все мои предпринимательские идеи были связаны с какой-то инженеркой. Вначале у меня было несколько деревообрабатывающих станков, но из-за отсутствия сырья этот бизнес не пошел. Во время расцвета кооперативного движения я пришел в такой кооператив, занимавшийся пошивом верхней и рабочей одежды, с собственником которого мы быстро сработались, так что в течение года я занял позицию в среднем звене управления, контролировал дела в его отсутствие. Наш кооператив просуществовал около полутора лет, а потом распался, поскольку сюда стали поступать более дешевые и более качественные товары, чем те, что мы могли сделать на волокне курского производства, было понятно, что это тупик. И вот тогда я случайно встретил в Москве своего одноклассника Льва Аветова, который мне предложил попробовать себя в брокерском деле. В 1991 году мы уже вместе работали в «Брок-Инвест-Сервис», которая являлась одной из брокерских компаний на РТСБ, и с этого момента началась моя новая жизнь. **То есть заниматься брокерским делом вы стали неосознанно, вы просто решили попробовать?**

Да, осознание появилось только тогда, когда мы на бирже начали проводить сделки. Но примерно 2-3 года работы я просто пытался найти себя. Долгое время я торговал разными товарами — то металлы, то тушенка, то трубы, то опять металлы. Но в →



**Игорь
Чепенко**

47 лет

Окончил Московский авиационный институт по специальности «инженер-механик».

После окончания работал в Центральном аэродинамическом институте им. профессора Н.Е. Жуковского.

Участвовал в кооперативном движении в 80-90-х годах. В 1991 году начал работать в компании «Брок-Инвест-Сервис».

Прошел путь от рядового сотрудника до генерального директора. Совладелец компании.

лидеры

Особенность работы складского комплекса «Брок-Инвест-Сервис» —

в предоставлении большого спектра услуг по обработке металлопродуката: резке, рубке, сверлении, сварке, ручной резке газом и т. д. Компания обрабатывает до 7% от продаваемого металла.

← какой-то момент понимаешь, что так больше невозможно, надо выбрать что-то одно. И мы — инженеры — подергались, подумали и решили, что к металлу, железу у нас сердце больше лежит, чем, скажем, к продуктам питания. А потом мы получили серьезное предложение от своих партнеров по брокерскому бизнесу, нам дали хороший кредит, наши украинские коллеги предоставили нам товарный вагон под реализацию, и после того, как мы провернули одну сделку, все и пошло. Дата рождения нашего бизнеса — 7 февраля 1994 года, это был день, когда мы доставили на арендованный склад в Подмоскowie наш первый вагон с трубами. Я лично ездил на склад, арендовал его, откуда-то взялись знания, как это сделать. Мы со Львом в первый раз тогда своими глазами увидели полувагон, в котором перевозят трубы по

сте мы уже продавали порядка 100 вагонов. Лидером тогда было стать несложно, к 1999 году мы были номер один в трубах, продавали порядка 60 тысяч тонн в год. Тонна тогда стоила 2750 рублей, доллар был по 6 рублей, то есть мы платили 400-470 долларов за тонну. Мы успешно заняли нишу на рынке за счет того, что старые хозяйственные связи тогда рвались и производство потеряло связь с мелким потребителем, с теми, кому было нужно, скажем, по 2 трубы, а мы эту связь восстановили. Раньше таким распределительным центром, к которому можно было обратиться за покупкой небольшого количества металлоизделий, был Главснаб, но с перестройкой он эту функцию постепенно утратил, начал сдавать свои помещения в аренду, фондовое подразделение перестало функционировать. Кто-то должен был прийти

Мы успешно заняли нишу на рынке за счет того, что старые хозяйственные связи тогда рвались и производство потеряло связь с мелким потребителем, с теми, кому было нужно, скажем, по две трубы, а мы эту связь восстановили

Металл — это биржевой товар. поэтому цены на него подвержены существенным колебаниям в течение года. Например, цена на арматуру в 2008 году составляла в январе — 18 650 руб./т, в августе — 36 130 руб./т, в декабре — 13 900 руб./т.

железной дороге. Вот с этого момента и началась моя жизнь в складской металлоторговле, то, чем и сейчас занимается наша компания, в чем мы сильны.

То есть, если я правильно понял, вам дали под реализацию вагон, и вы это восприняли как шанс для бизнеса?

Именно так. Сегодня это выглядит смешно, а на тот момент это было серьезно, потому что ты взял этот вагон на определенный срок, это ответственность, и важно не упасть в грязь лицом, очень важно суметь ответить по своим обязательствам, от этого зависит, будут ли тебе доверять в дальнейшем. И вот 7 февраля пришел наш первый единственный вагон, а в авгу-

на его место, это были мы. Наша компания первой начала давать рекламу в газетах — в «Известиях», «Аргументах и фактах». Мы тогда не знали, что такое маркетинг, и действовали исходя из здравого смысла. То есть старались ставить себя на место покупателя. В 1998 году мы достигли определенного рубежа в развитии, и встал вопрос: что дальше?

То есть просто хорошо работать, делая оборот в 30 млн. рублей в год, вам было недостаточно, даже такой мысли не было?

Этого мало, то есть, я хочу сказать, в бизнесе, как в спорте, есть мотивация — эту планку ты взял, а сможешь ли взять повыше?

Вот это для вас мотивация или то, что привыкли к постоянному росту?

Соглашусь, что и мотивация к росту тоже была. В то время мне было уже за 30, в этом возрасте скапливается определенный жизненный опыт. Параллельно ведению бизнеса женишься, появляется ребенок, все это добавляется в копилку опыта. И тут мы подходим к очень важному вопросу взаимодействия личности и бизнеса. В какой-то момент я понял, что мои ценности будут во многом транслированы в компанию и какая-то их часть станет основой ценностей компании. Какой ты, таких и людей ты будешь подбирать к себе в коллектив. К сожалению, только пять лет назад я начал задумываться о необходимости прописать основные

«Брок-Инвест-Сервис»

Создана в 1991 году. Компания занимает одну из ведущих позиций на рынке торговли металлом. Ресурсы компании: современный складской комплекс в Подмоскowie, более 110 000 кв. метров, с системой железнодорожных и автомобильных подъездных путей, собственный автопарк, который обслуживает более 50% заказов. Постоянно в наличии на складах до 60 тыс. тонн металла и более 1500 наименований металлопродукции. Численность персонала в 2008 году — 600 человек. Оборот компании в 2008 году —

\$425 млн

принципы, формирующие корпоративную культуру в компании. Она у нас не прописана.

А у нас в компании корпоративная культура прописана. Для этого мы специально приглашали консультанта из Швеции, который нас направлял, давал методологию, но делать все, конечно, пришлось самим. Мы занимались этим года три, и я об этом не то что не пожалел, это стало залогом развития нашей компании.

Мы подойдем, наверно, к этой работе. Главное, что мы поняли, что мы, организаторы этого бизнеса, являемся носителями ценностей компании. Мы их распространяем и движением, и одеждой, и прической, и поведением, и своим отношением к тем или иным процессам, оценкой тех или иных ситуаций...

В какой-то момент я задумался, что же это за принципы, и начал анализировать, как я поступил с этим партнером по бизнесу, как с этим и почему. Начал докапываться, что же является мотивом к тому или иному поведению, и понял, что есть определенный фундамент личности, который состоит из каких-то

кирпичиков — ценностей. Я целый год сидел и выписывал в блокнот все, что мне казалось важным, принципы, по которым я живу. И после того, как базисные ценности были определены, начал более осознанно подбирать персонал, по ценностным совпадениям. На мой взгляд, если совпадения эти достигают 60-65%, то этого вполне достаточно. Понятно, что одинаковых людей не найдешь. Важно, чтобы мы совпадали в главном, и это даже важнее профессионализма. Так, если взять готового профессионала с не совпадающими с тобой ценностями, то он через полгода разрушит и тебя, и компанию. Уэлш, кстати, не раздумывая увольнял любого менеджера, который не разделял его ценности.

Что же это за ценности, которыми вы руководствуетесь?

Первой в списке оказалась семья — это мои дети, трое детей, это мой лучший проект, как я его называю в своей жизни.

То есть семья для вас важнее работы?

Не совсем так, мы же не живем в одной плоскости. Мы живем в системе координат, честно говоря, →

Основные поставщики «Брок-Инвест-Сервис»: Новолипецкий комбинат, «Евразхолдинг», «Северсталь», «ОМК». Около 95% поставщиков — российские компании.



лидеры



← я не стал расставлять ценности по приоритету. Есть несколько осей, в которых человек закоординирован в жизни. Другой такой ценностью оказалась деятельность. Я люблю жизнь и считаю: раз я здесь появился, значит, есть какой-то в этом смысл, есть задачи, которые передо мной стоят, и эти задачи надо решить. Я сам такой и люблю деятельных людей. Деятельность — для меня это процесс осмысленного улучшения.

Получается, ваши ценности — семья, жизнь, деятельность, развитие... Семья, я так понял, для вас важна, и это означает то, что значительное количество своих сил вы будете уделять именно ей? И если надо в рабочее время поехать к больной маме, вы к ней поедете?

Мы вложились в строительство склада, придумали оригинальную систему логистики. Сейчас наш склад — это, по сути, гипермаркет или супермаркет, куда приезжаешь за металлом, и тебе его порежут нужным образом и отгрузят

Да, но я забыл еще одну ценность — адекватность. Конечно, для меня нет вопроса поехать к больной маме в рабочее время. Но один бросает работу и едет, потому что для него это ценно, а другой — из других соображений: у него много родственников, они болеют, он готов бросить работу и их навещать. Под адекватностью я имею в виду сбалансированность. Я этого требую от себя и рассчитываю получить это от сотрудника. Если здесь он недоработал по какой-то причине, он может остаться на следующий день и доделать все, что он не успел. Но это должно быть по его инициативе, то есть он сам должен себя контролировать, во всем должна быть порядочность.

Порядочность — то есть честность и выполнение своих обязательств? Дальше в списке — позитивное отношение...

Да, и также развитие — важно постоянно расширять кругозор, находить новые возможности. Кстати, помимо бизнеса я увлекаюсь авиамоделированием. В течение 15 лет, что я работаю на одном месте, я вел кружок авиамоделирования. Сейчас не веду, просто уже никакого времени на это нет. Но у меня более 130 собранных моделей самолетов. Я их собирал в течение многих лет.

Следующий вопрос — к теме развития. Как ваша компания переживает нынешний экономический кризис? Поскольку он сильно задел строительство, я предполагаю, что отразился и на вашей компании?

В прошлом году оборот продаж нашей компании был 11,5 млрд. рублей. В кризис он просел. Поскольку у нас товар полубиржевой и цена на него скачет, есте-

ственно, это влияет на выручку. Поэтому правильнее указывать оборот в тоннах. А в тоннах наш оборот упал где-то на 35-40%. Произошло это вследствие проблем у наших клиентов, а это строители, производители и коммерсанты. Под последними я понимаю перекупщиков. Мы крупный покупатель, мы закупаем у различных производителей в месяц порядка 25-30 тыс. тонн металла. А те, у кого есть небольшой бизнес, в свою очередь, покупают товар у нас. По сути, наш бизнес — это бизнес супермаркета, в котором большую роль играет сервис. Мы не просто продаем металл, мы предоставляем услуги резки, более сложных видов обработки, складирования. Сейчас у нас в базе 9 тысяч активных клиентов: треть — коммерсанты, треть — промышленники, треть — строители. У нас собственный склад площадью в

На рынке ЦФО работает несколько десятков компаний — это и сетевые металлотрейдеры, и компании, развивающие бизнес целенаправленно в регионе. Конкуренция жесткая, борьба идет за каждую сделку. Выигрывают те, кто четко осознает свою рыночную позицию и хорошо понимает потребности клиента. Войти на этот рынок сейчас непросто, должно быть достаточно средств для формирования полноценной складской программы и достаточного спектра востребованных услуг.

10 га, он находится в ближайшем Подмосковье, 12 км от МКАД. Мы вложились в строительство склада, придумали оригинальную систему логистики. Сейчас наш склад — это, по сути, гипермаркет или супермаркет, куда приезжаешь за металлом, и тебе его порежут нужным образом и отгрузят. Клиентам это удобно. У нас эффективная сеть дистрибуции — мы знаем, как стянуть все в один центр и как это все потом распределить. У нас мощнейшая платформа по переработке металла, распилу... Мы можем полуфабрикат порезать, сварить, загнуть, тем самым наши клиенты получают экономию. Так что покупать у нас получается выгоднее, чем у тех же производителей.

А партнер, с которым вы начинали бизнес, вы по-прежнему ведете его вместе?

Да, он председатель совета директоров нашей компании. У нас с ним следующее разделение по функциям: я генеральный директор, то есть все операционное управление — это моя епархия, за мной и ответственность за выработку стратегии и предложений по бизнесу. Его функции — посмотреть, критически оценить выбранные пути, подправить или не подправить, согласиться или нет. В его руках контролирующий пакет акций нашего предприятия. Это закономерно, я пришел в «Брок-Инвест-Сервис» на год позже него. У нас есть еще один партнер, но он в операционном бизнесе не участвует. Таким образом, компания разделена между тремя собственниками. Когда-то мы все пришли в «Брок-Инвест-Сервис», когда компания являлась брокером РТСБ, работали какое-то время брокерами на бирже, искали себя и нашли себя в этом бизнесе.



Бизнес как спорт, спорт как бизнес

Марк Кьюоббан

Занятие бизнесом — это соревнование, которое по своему накалу превосходит любой вид спорта. Причем длится оно 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году.

Мне от бизнеса нужен адреналин.

Я посвящаю изучению бизнеса, к которому можно приложить руки, максимально возможное количество времени. Я часами сижу в библиотеке, читая книги по бизнесу и деловые журналы.

Я ежедневно трачу два-три часа на чтение прессы.

Нужно стараться изучить свой продукт лучше, чем кто-либо.

Если бы существовал рецепт достижения успеха, то им воспользовались бы все люди. Нужно просто наилучшим образом делать то, на что ты способен, и доверять людям, на которых ты положился.

Каждый может сказать, как он собирается «выделиться», но лишь единицы прилагают силы к тому, чтобы это случилось. Работать надо!

Работай прилежно и знай о своем бизнесе больше всех. Иначе кто-нибудь, кто знает больше и работает усерднее, даст тебе пинка под зад!

Я не люблю работать с людьми, которые похожи на меня.

80 процентов своих сделок я совершил, ни разу не встретившись с партнерами по сделке. Все, о чем ты хочешь сказать во время переговоров, можно написать в электронном письме.

Все смотрят в одном направлении, я смотрю в другом.

Раньше меня частенько просили попридержать язык. Но я убежден, что свое мнение надо высказывать всегда. Если я не прав, то не прав. Люди боятся делиться своим мнением и сталкиваться с несогласием собеседников.

Я думаю, политики меня боятся.

Огромному количеству генеральных директоров платят сумасшедшие деньги только за то, что они занимают эту должность. Такие руководители озабочены лишь тем, как сохранить свою должность, а не тем, как заработать для своей компании как можно больше денег.

Если вы не хотите хранить деньги в банке, никогда не вкладывайте их в отрасли, где у вас нет информационного преимущества. Зачем инвестировать во что-то лишь потому, что так посоветовал брокер? Если брокеры знают, как сорвать куш, то почему они до сих пор работают брокерами, а не наслаждаются беззаботным отдыхом?

В 30 лет я «вышел на пенсию». Моей целью было выпить с как можно большим количеством людей в как можно большем количестве стран.

После смерти я хотел бы воскреснуть самим собой.



Марк Кьюбан

Родился в 1958 году в Питтсбурге, США. Начал работать в 12 лет, продавая пластиковые мешки для мусора. В 1981 году, окончив Университет Индианы, перебрался в Даллас, где на первых порах работал барменом. Два года спустя создал свою первую компанию — консалтинговую компьютерную фирму MicroSolutions. В 1990-м продал ее компании CompuServe за \$6 млн. и устроил себе пятилетние «каникулы». В 1995 году создал интернет-радиостанцию broadcast.com, заявив своим сотрудникам, получавшим по \$10 в час: «Либо мы все станем миллионерами, либо, став безработными, останемся друзьями!» В 1999-м компания Yahoo купила broadcast.com за \$5,9 млрд. 300 сотрудников Кьюбана стали миллионерами, сам он получил \$2 млрд., из которых \$280 млн. пошло на покупку баскетбольного клуба Dallas Mavericks, хозяином которого Кьюбан является по сей день. В 2003 году создал первую в мире спутниковую телесеть высокой четкости — HDNet.

Личное состояние Кьюбана

\$2,3
млрд

лидеры

Пять звезд Притцкеров



Б

ОЛЕЕ ПОЛУВЕКА ИЗВЕСТНОЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ ГОСТИНИЧНОЙ СЕТЬЮ HUYATT ВЛАДЕЕТ НЕ МЕНЕЕ ИЗВЕСТНЫЙ В ФИНАНСОВЫХ КРУГАХ СЕМЕЙНЫЙ КЛАН ПРИТЦКЕРОВ. Однако отели, курорты, апартаменты и элитные дома — лишь часть огромной финансовой империи одного из богатейших семейств в Чикаго и во всей Америке, имеющего «постоянную прописку» в соответствующих рейтингах журнала Forbes. В нее входят также финансово-консультационная компания TRANSUNION CREDIT BUREAU и крупнейшая круизная — THE ROYAL CARIBBEAN. Кроме того, ПРИТЦКЕРЫ АКТИВНО ЗАНИМАЮТСЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬЮ И АКТИВНО ИНВЕСТИРУЮТ В КУЛЬТУРУ И СТРОИТЕЛЬСТВО.

Тем любопытнее, что начинал семейный бизнес сын бывшего подданного Российской империи, эмигрировавшего в США.

КОЛЕНА АВРААМОВЫ

Основатель бизнес-династии Абрам Притцкер родился в 1896 году в Чикаго, куда его родители эмигрировали из еврейского местечка под Киевом. Как и многие американские богачи, начинал будущий гостиничный магнат практически с нуля — младшим клерком в отцовской лавке. А первые заработанные деньги потратил на то, чтобы поступить на юридический факультет Гарвардского университета. Получив заветный гарвардский диплом, Абрам Николас Притцкер вместе с младшим братом Джеком начал собственное дело, открыв юридическую практику. Все доходы от нее он решил вкладывать в недвижимость, которая и стала основой многомиллиардной инвестиционной империи, в которую в разное время входили деревообрабатывающие предприятия, заводы по производству железнодорожных вагонов, авиакомпании.

Но все это в будущем. Пока же братья быстро разбогатели — еще и потому, что научились ловко уходить от налогообложения с помощью многоступенчатой «пирамиды» трестов. У Абрама было три сына — Джей, Роберт и Дональд. Все они вместе с двоюродным братом Николасом со временем также влились в семейный бизнес, получивший название Marmon Group. Другие члены семейства занимались кто бизнесом, кто искусством — но почти все входили в список 500 самых богатых американцев по версии Forbes. Одна из дочерей Роберта Притцкера — Линда, — кроме того что является богатой наследницей, и сама неплохо зарабатывает сеансами психоанализа. Популярной музыке посвятил себя сын Дджея Притцкера — Дэниэл. И наконец, внук Роберта — Николас Притцкер-младший — в настоящее время возглавляет одно из подразделений корпорации Hyatt (Hyatt Development Corporation).

Еще один член семьи — 40-летняя Пенни, внучка Абрама и племянница Дджея Притцкер, в 1987 году создала дочернюю компанию Classic Residence by Hyatt, а после этого возглавила риэлторскую Pritzker Realty Group, под контролем которой находится око-

ло 5,5 тыс. объектов недвижимости за пределами гостиничного сектора. По оценке журнала Forbes, в 2008 году Пенни Притцкер со своими \$2 млрд. делила 227-е место в рейтинге «400 самых богатых американцев». Она руководит сетью элитных «домов престарелых» — Classic Residence by Hyatt — и состоит членом совета директоров Hyatt Hotel Corporation (объединившей в 2004-м две «сестринские» компании — Hyatt Corporation и Hyatt International Corporation), а также ипотечной Prism Mortgage, финансовой Coast to Coast, кондитерской Wm. Wrigley, Jr. и венчурной New World Equities Board. Кроме того, неутомимая «бизнесвумен» — первый советник декана Гарвардского университета, партнер семейной юридической конторы Pritzker and Pritzker, председатель Чикагского коммерческого клуба и один из главных спонсоров Демократической партии.

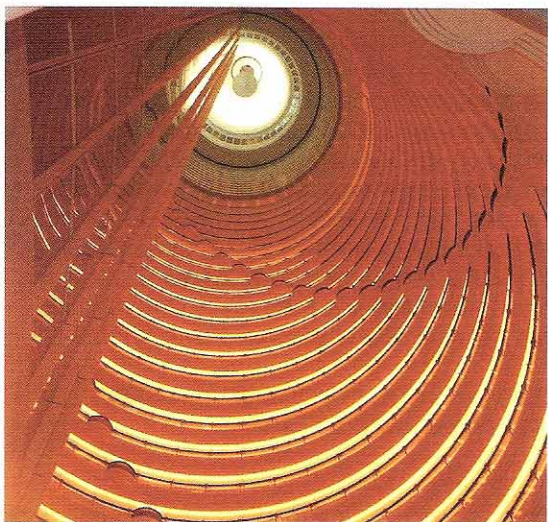
ЭКСПРЕСС-ПОКУПКА

Но если в беспокойном финансовом море семейный «корабль» Притцкеров время от времени изрядно болтало, то их гостиничный бизнес развивался на редкость стабильно — и только по восходящей. А возник он благодаря Дджею Притцкеру, которому поспешилось совершить одну из самых быстрых и удачных одноразовых покупок в истории не только семьи, но, вполне вероятно, и Америки.

Вся эта история смахивает на святочный рассказ. И так, 27 сентября 1957 года 35-летний бизнесмен Джей Притцкер в ожидании своего рейса в Международном аэропорту Лос-Анджелеса зашел в придорожное кафе «У Толстяка Эдди» выпить чашечку кофе. Разговорившись с официантом, Притцкер узнал, что кафе вместе с отелем Hyatt House, которому оно принадлежало, выставлено на продажу. Мгновенно оценив «на глазок» размеры отеля, его местоположение и внешний вид, Притцкер произвел в уме недолгие арифметические расчеты, после чего написал на салфетке «\$2,2 млн.». И попросил официанта отнести ее хозяину — местному предпринимателю Хайатту ван Дену. В тот же день →



Джей Притцкер принял решение о покупке отеля, положившего начало гостиничной империи Hyatt, за 10 минут, и в тот же день оформил сделку.



Сегодня корпорация **Huatt**, принадлежащая семейству Притцкеров, имеет **более 700 отелей и курортов** — всего на **136 тыс. номеров**, более чем в сорока странах мира

← сделка состоялась, отель Huatt House перешел во владение Притцкеров и положил начало их гостиничной империи.

Любовь к приобретению «домов» вылилась у Джея Притцкера в еще один славный поступок. В 1979 году он учредил благотворительный фонд The Huatt Foundation, который начал ежегодно присуждать Премию Притцкера по архитектуре. Сегодня для архитектора получить ее столь же престижно, как для кинематографистов — «Оскара».

Джей Притцкер умер в 1999 году, передав все бразды правления семейным делом сыну Томасу. Между прочим, архитекторы не забыли своего благодетеля. В память о нем знаменитый американский зодчий Фрэнк Гери в 2004 году возвел в чикагском Парке

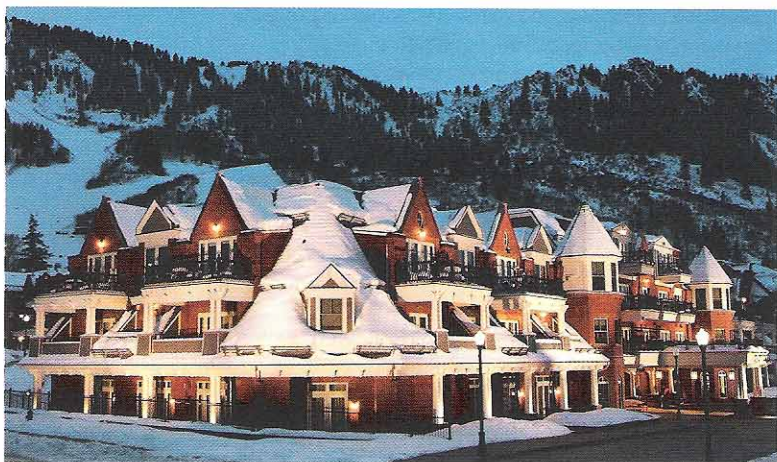
Тысячелетия «Павильон Притцкера». Другая знаменитость в мире архитектуры — лауреат Премии Притцкера за 1999 год Норман Фостер по заказу Пенни Притцкер спроектировал здание Huatt Center в Чикаго, строительство которого завершилось в 2005 году. В 60-этажном небоскребе разместились головные офисы всех компаний Притцкеров.

АПАРТАМЕНТЫ НА ВСЮ АМЕРИКУ

К этому времени у большинства американцев бренд Huatt ассоциировался прежде всего с отелями класса люкс. Хотя всемирную известность отели сети получили лишь спустя десятилетие после ее создания. Помогло «попадание» в Книгу рекордов Гиннеса — в 1967 году в Атланте был открыт первый в мире отель с атриумом («внутренним двориком») высотой в 21 этаж, и это был местный Huatt Regency.

К 1969 году в Америке было уже 13 отелей сети Huatt. В том же году в Гонконге открылся первый Huatt Regency за границей США (в 2005-м отель был закрыт и снесен). Сегодня корпорация Huatt имеет уже более 700 отелей и курортов — всего на 136 тыс. номеров, более чем в сорока странах мира.

Каждый из них принадлежит к одному из семи брендов гостиничной империи Притцкеров: Huatt, Park Huatt, Grand Huatt, Huatt Regency, Huatt Resorts, Huatt Place и Huatt Summerfield Suites. Кроме того, гостиничное хозяйство включает в себя таймшерную Huatt Vacation Ownership и U.S. Franchise Systems, продающую франшизы на использование брендов Hawthorn Suites и Microtel Inns and Suites.





Флагманом этой гостиничной «флотилии», условно, являются отели Hyatt Regency. С открытием в 1980 году отеля Hyatt Regency на гавайском острове Мауи гостиничная империя стала еще и курортной — одноименные отели вскоре выросли на Средиземноморье, на островах Тихого и Индийского океанов, в Австралии и на Карибах.

Ступенькой выше по уровню — отели Grand Hyatt. Для них обычно подбирается специальное место, привлекательное как для туристов и бизнесменов, так и для организаторов всевозможных конференций и выставок.

Еще выше по уровню (супер-люкс) отели системы Park Hyatt. Но они меньше по размерам — чтобы обеспечить взыскательным клиентам столь ценимую ими атмосферу privacy.

Кроме того, «в портфеле» у Hyatt — приобретенные недавно брэнды Ameri-Suites и Summerfield Suites. Это сети отелей, состоящие из одних съездов. Обе прошли процесс ребрендинга и сменили название — на Hyatt Place и Hyatt Summerfield Suites соответственно. Главное достоинство первых — дизайн и разнообразные технические «гаджеты», способные привлечь тех, кто путешествует по делам. А в отелях второй сети, рассчитанных на длительное пребывание клиентов, предусмотрены полностью оборудованные кухни и изолированные от спален гостиные.


А еще в гостиничную империю Притцкеров входит система семейных апартаментов Hyatt Residence. И купленный недавно лондонский отель «с историей» The Great Eastern — после существенного ремонта он дал рождение новому брэнду Andaz (что на языке хинди означает «личный стиль»). Наконец, это элитная таймшерная компания Hyatt Vacation Club.

ЭЛИТНЫЕ МЕНЬШИНСТВА

Вообще прилагательное «элитный» в последнее время изрядно девальвировалось от частого употребления. Но по отношению к отелям Hyatt прилагательному «элитный» возвращается его первоначальный смысл. В отелях Hyatt собирались международные конференции и вручались самые престижные премии. В ОАЭ Grand Hyatt Dubai и Hyatt Residency являются собственностью правящего монарха, и одно это обстоятельство стоит любой рекламы: Шанхайский Grand Hyatt занимает в одном из высочайших небоскребов мира — башне Jin Mao — этажи с 53-го по 87-й.

Впрочем, Притцкеры и нанятые ими менеджеры отлично сочетают «элитность» своих заведений с другим ключевым понятием корпоративной культуры Hyatt — «разнообразием». В данном случае под английским словом diversity понимается скорее не разнообразие предложений и услуг, а разнообразие сотрудников и разнообразие клиентов. В том числе таких сотрудников и таких клиентов, которые в других гостиницах того же уровня могут столкнуться с определенными трудностями и непониманием.

Hyatt заслуженно гордится тем, что в ее отелях никакой дискриминации никто не почувствует. Это относится и к клиентам, и к персоналу. Будь вы другого цвета кожи, матерью-одиночкой или инвалидом, в Hyatt вы не почувствуете какого-то «особого» отношения — так предписывает внутренний кодекс корпоративного поведения. Это не значит, что персонал отелей Hyatt — сплошь «разноцветная» (во всех смыслах) публика или что вас там будут обслуживать одни инвалиды или маргиналы. Вовсе нет. Просто в корпоративной этике Hyatt тезис о том, что сотрудник оценивается исключительно по его профессиональным качествам, не просто записан «для проформы», но и скрупулезно выполняется на практике.

Наверное, это правильно. Всякая гостиница — это временный дом для постояльцев и место работы для сотрудников. А дома и на работе хочется чувствовать себя комфортно решительно всем — и тем, кто обслуживает, и тем, кого обслуживают. 



Пенни Притцкер
— одна из самых уважаемых бизнес-леди Америки.

Hyatt Hotel Corporation

Основана в 1957 году. Штаб-квартира — Чикаго (штат Иллинойс). Штат (2007 г.) — 90 000 человек. Оборот в 2007 году (оценка Forbes) —



\$4 млрд

ВОЗМОЖНОСТИ

Дмитрий Шашкин

Генеральный директор холдинга «Технопарк». Родился в 1977 году, окончил Московский авиационный институт. С 1994 года занимался семейным бизнесом по продаже аудиовидеотехники, в «Электрофлоте» работал с 2001 года, прошел путь от продакт-менеджера до генерального директора холдинга.
Dmitry.
Shashkin@bork.ru

Секрет

Полишинеля

Брэнд Bork, принадлежащий холдингу «Технопарк», несколько лет назад захватил пустовавший премиальный сегмент российского рынка бытовой техники. Ради этого была придумана легенда о благородном немецком происхождении и зарегистрирован офис в Берлине. Долго скрывать правду о российских корнях Bork не удалось, но компания сумела сохранить престижное позиционирование

ПРЕДПОЧТЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ЧАСТО ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ СТЕРЕОТИПАМИ. НЕКОТОРЫЕ ПРИВЫКЛИ СЧИТАТЬ, ЧТО ТОВАРЫ ЗАПАДНО-ЕВРОПЕЙСКИХ ФИРМ ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ КАЧЕСТВЕННЫЕ, А В КИТАЕ ДЕЛАЮТ ДЕШЕВЫЙ И НЕНАДЕЖНЫЙ ШИРПОТРЕБ. Даже тот факт, что почти все западные брэнды давно перевели производство (или его значительную часть) в азиатские страны, не может поколебать веру в «европейское качество». И, в общем, нет ничего удивительного в том, что новоиспеченные торговые марки выдают себя за европейские брэнды, чтобы привлечь внимание покупателей.

На российском рынке бытовой техники Bork — не первый сфабрикованный «европейский» брэнд. Другими примерами являются «австрийская» марка Vitek и «британская» Scarlett. Эти марки зарегистрированы за рубежом, но принадлежат

российским бизнесменам. Компании, владеющие этими марками, не имеют собственного производства, а размещают заказы у OEM-партнеров (OEM расшифровывается как Original Equipment Manufacturer — изготовитель комплектного оборудования). По этому пути пошел и Максим Бирюлин, основатель компании «Электрофлот», позднее переименованной в «Технопарк». Сначала он запустил бюджетный брэнд бытовой техники Vimatek, а потом, оценив перспективы рынка, — премиальный Bork. Агрессивная рекламная кампания марки началась в 2005 году, придуманная маркетологами легенда гласила, что на российский рынок выходит известная немецкая компания. А чтобы не опускаться до откровенного обмана, в Германии специально зарегистрировали фирму Bork

Elektronik GmbH с офисом в Берлине. Генеральный директор холдинга «Технопарк» Дмитрий Шашкин называет использованный прием «маркетинговым ходом»: «Подлога не было, но было частичное сокрытие правды. Идея создания марки была чисто российской, а в Германии у нас был партнер — компания Gastroback».

НЕКОТОРЫЕ МОДЕЛИ ТЕХНИКИ BORK И СЕГОДНЯ НЕОТЛИЧИМЫ ОТ ПРОДУКЦИИ, КОТОРАЯ ПРОДАЕТСЯ ПОД МАРКАМИ GASTROBACK (В ГЕРМАНИИ И ДРУГИХ СТРАНАХ ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЫ) И BREVILLE (В АВСТРАЛИИ И США). Объяснение простое: вся эта солидно выглядящая техника в стальных корпусах производится на одних и тех же OEM-заводах. Прежде чем запустить в продажу соковыжималки под брэндом Bork, «Технопарк» в течение по-

«В прошлом году изучал спрос, продавая в своих магазинах те же самые соковыжималки с шильдиком Gastroback. «Решиться на это было непросто, потому что они были весьма дорогие, — говорит Дмитрий Шашкин. — Но эти соковыжималки и стали тем последним аргументом, который убедил нас в необходимости создания собственного брэнда в сегменте премиум». Запуск собственного брэнда был выгоден «Технопарку» по ряду причин. Во-первых, будучи владельцем марки, компания получала более высокую маржу. Во-вторых, помимо Gastroback компания сотрудничала с другими партнерами (из Китая, Кореи и еще нескольких стран) — а позиционировать и про-

дизайна. «Два года назад для Bork была разработана новая модель увлажнителя воздуха. Инжиниринг делала китайская фирма, но руководил этим проектом наш штатный сотрудник, русский инженер. А производит эту модель фабрика в Корее», — говорит Шашкин. Большая часть продукции запускается в производство по общепринятой схеме: владелец торговой марки заказывает дизайнерскому бюро разработку внешнего облика модели, а внутрь вставляется готовая начинка.

СВОЕЙ РЕКЛАМОЙ BORK СТРЕМИТСЯ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ПРОИЗВЕСТИ ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ. Главный «герой» рекламных кампаний — мощный «соковыжиматель» (этим

пользуются. Несмотря на это, соковыжималки Bork нередко можно увидеть в московских барах. «При коммерческом использовании ситечко из нержавеющей стали может засориться и приходиться в негодность до истечения гарантийного срока, — замечает Шашкин. — Но мы идем навстречу таким клиентам и предлагаем им специальные условия по сервису».

«Технопарк» тратит на рекламу меньше, чем тратит в России SEB Groupe (холдинг, владеющий марками Tefal, Rowenta, Moulinex и др.), но больше, чем тратят другие конкуренты — Philips, Electrolux, Miele, Dyson. Известно, что годовой маркетинговый бюджет компании превышает \$5 млн., хотя точные цифры

Стремление наших соотечественников к обладанию качественными вещами приводит порой к парадоксальным ситуациям: россияне тратят на бытовую технику марки Bork больше, чем могут себе позволить

двигать на российском рынке несколько новых брэндов было бы сложно и неэффективно. «Из 88 продуктов, которые сейчас есть в линейке Bork, с Gastroback и Breville у нас пересекается семь моделей, — подтверждает Шашкин. — Дизайн этих моделей разработан компанией Breville. Для рынка СНГ они производятся с определенными техническими отличиями». По утверждению руководства Bork, деятельность компании не сводится исключительно к размещению заказов у OEM-производителей и маркетингу, но включает элементы инжиниринга и

термином компания подчеркивает «мужской характер» слегка смахивающей на танк соковыжималки), с помощью которого формируется образ крепкого премиального брэнда. Кстати, в логотипе Bork присутствует слово industrial — так маркируют профессиональную технику, которая используется в пищевом производстве или на предприятиях общепита. В Bork признают, что это всего лишь еще один маркетинговый ход: на самом деле техника предназначена для применения в быту, и гарантийные обязательства не покрывают случаи промышленного ис-

не разглашаются. Привычной продуктовой рекламы у Bork нет. «В очередной раз выдавать в рекламе три ведущих технических характеристики, указывать цену изделия и адреса магазинов — это слишком банально и примитивно, — говорит Дмитрий Шашкин. — Такую рекламу скучно и делать, и смотреть. Сейчас, глядя на рекламу конкурентов, я прихожу к выводу, что кризис сильно ударил по фантазии и креативу. Ярких маркетинговых кампаний на рынке бытовой техники практически нет». Чтобы поддерживать престиж марки, Bork не скупится на производство качественной телерекламы (ролики делали в США). Что касается «наружки», то Bork размещает свою рекламу только на статусных конструкциях — при этом количество используемых рекламных поверхностей не так велико.

«Технопарк», Bork

Компания основана в 1992 году, первоначально называлась «Электрофлот». Розничная сеть «Технопарк» имеет торговые точки на всех электронных рынках Москвы и 10 магазинов в регионах. В штате холдинга около 2000 человек. Объем продаж техники под брэндом Bork в 2008 году — более \$100 млн. (в оптовых ценах). Оборот сети «Технопарк» в 2008 году —

\$480 млн

ПРОДУКЦИЯ, ПРОДАЮЩАЯСЯ ПОД БРЭНДОМ BORK, СТОИТ ДОРОГО: СКАЖЕМ, РОЗНИЧНАЯ ЦЕНА ФЛАГМАНСКОГО «СОКОВЫЖИМАТЕЛЯ» — ОКОЛО 20 ТЫС. РУБЛЕЙ. Отчасти это объясняется конструктивными особенностями изделия (металлический корпус, мощный мотор, высокий класс защиты, качественная сборка). Но высокие цены — это еще и обязательная составля-

ющая часть премиального позиционирования марки: престижный продукт не может быть дешевым. Техника Bork в России стоит дороже даже в сравнении с аналогичными моделями Gastroback в Европе. В компании это объясняют просто: НДС, таможенные пошлины, более высокие издержки на московском рынке (аренда складов и офисов, сервис, зарплаты). Дмитрий Шашкин уверяет, что стремление россиян к обладанию качественными вещами приводит порой к парадоксальным ситуациям: люди тратят на технику Bork больше, чем могут себе позволить. И приводит конкретный пример: живущие в мегаполисах пенсионеры покупают дорогие воздухоочистители, полагая, что экономить на здоровье нельзя.

ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА СПРОС ПОЧТИ НА ВСЕ ТОВАРЫ В СЕГМЕНТЕ ПРЕМИУМ УПАЛ, ОДНАКО, ПО СЛОВАМ ШАШКИНА, ПРОДАЖИ BORK «ПРОСЕЛИ» МЕНЬШЕ, ЧЕМ РЫНОК БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ В ЦЕЛОМ. Оборот Bork в 2009 году снизился в среднем на 19% в рублях по сравнению с аналогичными периодами 2008 года. При этом в целом по рынку падение, по разным оценкам, составляет 20–24%. Чтобы как-то выправить неблагоприятную конъюнктуру, Bork сохранила на докризисном уровне рублевые цены на большую часть своего продуктового ряда. Дополнительной мерой, призванной поддержать спрос в непростой экономической ситуации, стало развитие сети монобрендовых магазинов Bork. До недавних пор таких магазинов было всего два: один существовал на «Горбушке» уже три года, второй открылся в торговом центре «Европейский» около двух лет назад. По плану, составленному еще до кризиса, до конца 2010 года предполагалось запустить в Москве до 20 монобрендовых магазинов. «Мы не стали замораживать этот проект в условиях кризиса, понимая, что сейчас можно получить наилучшие предложения по аренде, — говорит Шашкин. — В 2009 году мы хотели открыть 8–9 магазинов, но план реализуется с отставанием, поскольку нам не удается получить от арендодателей те условия, на которые мы надеялись».

Затем с развитием сети монобрендовых магазинов может показаться сомнительной: такие торговые точки по определению менее прибыльны, чем мультибрендовые магазины. «Я не могу назвать их

коммерчески успешными, — подтверждает Дмитрий Шашкин, — хотя они и не убыточны. Однако монобрендовые магазины помогают формировать имидж торговой марки и дают гораздо больше обратной связи от потребителей». Шашкин уверяет, что компания отказалась от части моделей, прислушавшись к мнениям покупателей, — несмотря на то что эти модели продавались. В частности, был сокращен ассортимент СВЧ-печей: в линейке осталось шесть моделей, причем дорогих среди них больше, чем дешевых.

До прошлого года лишь одна из федеральных торговых сетей — «М-Видео», выбранная за наиболее близкое к премиальному позиционирование, — продавала технику Bork. Кроме того, продукция компании продавалась в нескольких региональных сетях, с которыми «Электрофлот» успел наладить отношения как дистрибьютор техники Dyson, Zelmer и других марок. В 2008 году бытовая техника от Bork попала на полки еще двух федеральных сетей — «Эльдорадо» и MediaMarkt. Шашкин цитирует Джима Коллинза: «Ваша компания будет развиваться с такой скоростью, с какой вы будете находить правильных людей», — и поясняет, что разом войти во все сети для молодой компании было нереально из-за нехватки человеческих ресурсов. «Но теперь у нас три крупных партнера в рознице, и мы чувствуем себя гораздо лучше, — замечает Шашкин. — Тотальная зависимость от одного ритейлера — это стратегическая ошибка для любой марки».

РУКОВОДСТВО BORK УДЕЛЯЕТ МНОГО ВНИМАНИЯ КОММУНИКАЦИИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ И ЗНАЕТ, КАК ПРОИЗВЕСТИ НА НИХ ВПЕЧАТЛЕНИЕ. Например, коробка с товаром упакована в мастер-картон и благодаря

этому доходит до покупателя чистой и не помятой. Напечатанную на глянцевой бумаге инструкцию в твердой обложке приятно взять в руки. Забота о потребителе проявляется и в мелочах: скажем, в комплекте с соковыжималкой поставляется щеточка для чистки ситечка, чтобы не пришлось бежать за ней в хозяйственный магазин. Все эти мелочи помогают покупателю техники Bork чувствовать свою избранность и не жалеть о потраченных деньгах.

Чтобы помочь потребителям полнее использовать потенциал приобретаемых электроприборов для кухни, компания даже начала издавать красочные книги с экзотическими рецептами. «Соки из овощей в России почему-то непопулярны, — сетует Дмитрий Шашкин. — И из трав никто у нас сок не выжимает. Мало кто знает о том, что вовсе не обязательно очищать ананас, чтобы выжать из него сок, — достаточно разрезать его на четыре части и в таком виде положить в соковыжималку. Все лишнее отфильтруется».

Успехи Bork не оставили равнодушными конкурентов — в апреле 2009 года российский подразделение SEB Groupe подало жалобу в антимонопольную службу, утверждая, что Bork и еще две компании (Vinger, которая представляет на российском рынке «швейцарскую» кухонную утварь, и Vitesse, предлагающая стальную посуду «из Франции») намеренно вводят покупателей в заблуждение, заявляя о европейском происхождении товара.

Дмитрий Шашкин уверяет, что его компания законы уважает и предписания ФАС — если оно будет — выполнит безоговорочно. «Позицию SEB Groupe мы оценивать не беремся, — добавляет он, — но нам больше нравится конкурировать на полках магазинов, а не на уровне административного ресурса».

www.bistrast.ru (495) 723-84-89

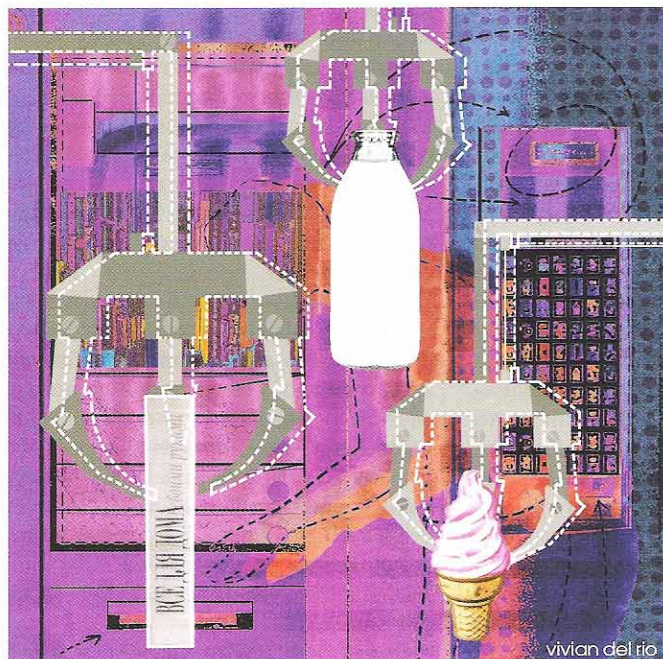
Консалтинг для малого бизнеса

Вы платите меньше налогов и спите спокойно
Учет и отчетность ваше представительство в госорганах



Любовь Лерокс
lerox@yandex.ru

Вендинг-революция



ПОЯВЛЕНИЕ НОВЫХ ВИДОВ ВЕНДИНГОВЫХ АППАРАТОВ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К КАРДИНАЛЬНЫМ ПЕРЕМЕНАМ НА МНОГИХ РЫНКАХ. В РОССИИ ЧЕРЕЗ НИХ ПОКА ПРОДАЮТ В ОСНОВНОМ СНЕКИ И ГАЗИРОВКУ, НО В РАЗВИТЫХ СТРАНАХ ВЕНДИНГОВАЯ ТОРГОВЛЯ УШЛА ДАЛЕКО ВПЕРЕД.

Покупая журналы и газеты, я не раз ловила себя на мысли, что переплачиваю 20-50% за «лишний» контент: «Вот бы придумать аппарат, в котором будут собраны миллионы статей. А клиенты, выбрав только то, что им нужно, из этого же аппарата через несколько минут получали бы свежотпечатанный номер «своего»

издания». И вот свершилось! Первые шаги на пути к реализации этой идеи сделали разработчики The Espresso Book Machine. Пока автомат работает только с книгами, но, как говорится, то ли еще будет... Умная машина имеет доступ к двум миллионам изданий. Выбрав на экране книгу, которую хочется прочитать, оста-

ется подождать лишь несколько минут. Встроенный в аппарат печатный модуль способен изготавливать более ста страниц в минуту. А далее, склеив их, он выдает клиенту готовую книгу. Так, чтобы напечатать копию «Преступления и наказания», ему понадобится всего десять минут.

Пока существует только три опытных образца таких автоматов, каждый из которых стоит около 70 тыс. фунтов стерлингов. Но совершенно очевидно, что с запуском этих аппаратов в массовое производство их цена упадет в разы. Это значит, что они могут появиться повсеместно. Возможно, что отдельным крупным книжным магазинам конкуренция с «машиной» не грозит. Библиофилов, которые любят прогуливаться вдоль книжных полок, пока еще достаточно. Но владельцам мелких ларьков и «развалов» с появлением The Espresso Book Machine стоит хорошенько задуматься о своем будущем. То, что в небольшом автомате могут «поместиться» миллионы книг, это только один из его плюсов. Есть и другие — «роботу» не надо платить зарплату, как продавцам, не надо содержать огромный склад, не надо тратить оборотные средства на закупку книг, многие из которых могут не понравиться читателям и зависнут «мертвым грузом».

Скорее всего, через несколько лет эта тенденция выйдет за пределы книжного рынка и затронет индустрию периодических изданий. А параллельно и рекламный рынок. Таргетинг, который быстрыми темпами развивается в Интернете, сможет выйти и в офлайн: умный автомат, мгновенно проанализировав вкусы и предпочтения читателя, сумеет «вставить» в издание ту рекламу, которая может заинтересовать конкретного человека.

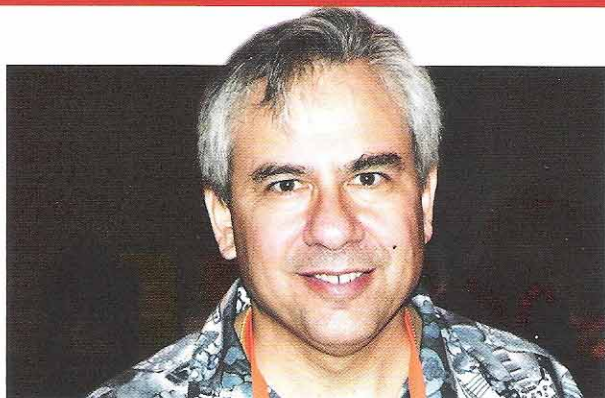
Вендинговый аппарат, работающий по принципу «сделай сам то, что ты хочешь», появился и на рынке мороженого. Американская компания MooBella создала машину, которая на глазах клиента готовит мороженое. При этом можно выбрать «готовое решение» или сделать «микс» из 96 различных вкусов.

Недавние опросы показали, что только 33% россиян время от времени делают покупки через вендинговые аппараты. Половина респондентов заявили, что пользуются автоматами редко (от одного до четырех раз в год) только потому, что рядом с местом их работы или учебы таких попросту нет. И только 13% испытывают недоверие к вендинговой торговле. Все это говорит о том, что у вендинга широкое поле для самой разнообразной деятельности. Особенно в условиях кризиса, когда практически все компании экономят на аренде площадей и зарплате продавцов.

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ, ПО ВСЕМ ВОПРОСАМ, СВЯЗАННЫМ С ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РОССИЙСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ ЕО, МОЖНО ОБРАЩАТЬСЯ К ДМИТРИЮ АГАРУНОВУ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ: dmitri@gameland.ru



С 30 сентября по 4 октября в Барселоне состоялся очередной Университет всемирной предпринимательской организации Entrepreneurs' Organization (EO) под девизом Design Your Life — «Спроектируйте свою жизнь». Организаторы уделили больше внимания не обучению бизнесу, а развитию личности предпринимателя, гармонии в семье, планированию будущего.



Клифф Куртцман

Социальная сеть MyCityRocks, США

Я вступал в ЕО дважды: впервые 10 лет назад, но спустя два года у моей компании начались сложности, и я покинул организацию. Когда моя новая компания выросла и стала очень успешной, я вступил в ЕО повторно, чтобы иметь возможность использовать все преимущества, которые она предоставляет. Сейчас проблемы моего бизнеса связаны со стремительным ростом. Говорят, когда компания вырастает вдвое, все бизнес-процессы разваливаются. Мы прошли через удвоение восемь раз за одно полугодие. Сейчас рост замедлился, и мы смогли перевести дыхание. Одна из главных вещей, которые я понял благодаря ЕО, заключается в следующем: я должен строить свою компанию, а не работать в ней. На практике это означает, что я должен делегировать обязанности, а сам сосредоточиться на общей картине, не вдаваясь в излишние подробности. Я не думаю о вещах, которые мы делаем изо дня в день, а думаю над тем, как нам в очередной раз удвоить оборот.



Бешо Хироюки

Интернет-компания Redfox, Япония

Я уже пять лет состою в ЕО, но за это время лишь дважды посещал университеты. И я не один такой. В Японии примерно 200 членов ЕО, а на Barcelona University приехало всего пятеро. Знаете почему? Открою вам секрет: почти никто не говорит по-английски, а без английского извлечь какую-то пользу из участия в международных мероприятиях трудно. У меня тоже есть языковой барьер, но я стараюсь — даже приехал с подружкой, она знает английский лучше меня и иногда помогает перевести.



Альфредо Ривела-Перез

IT-компания Kabel, Испания

Мадридская ячейка ЕО имеет статус «старт-апа», т. е. пока что не стала полноценным подразделением организации. Я вступил в ЕО меньше года назад, а всего нас 16. Нам еще расти, но уже очевидно, что за небольшое время нам удалось создать тесную группу единомышленников, мы поддерживаем друг друга во всем — и в бизнесе, и в частной жизни. Я, например, благодаря ЕО стал лучше разбираться в финансах, управлении денежными потоками и капиталом.

Феликс Лозано Корбачо

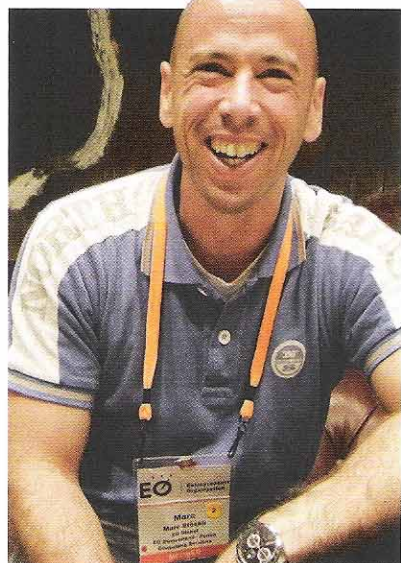
Компания E-cultura.net, Испания

Когда я ищу подходящее определение для ЕО, мне приходит на ум слово «племя» — это люди, заряженные одной энергией, охваченные одной страстью. Я впервые посетил Университет ЕО, но до этого уже успел принять участие в двух других международных программах организации. Это важное дополнение к «местному опыту» — общению с моими «соплеменниками» из Мадрида, которое происходит изо дня в день.

Мейке Мюллер

Полиграфическая компания One to Smile, Германия

Ни одно другое сообщество не имело такого влияния на мою профессиональную жизнь, как ЕО. Я вступила в организацию полтора года назад, а перед этим целый год раздумывала, прежде чем принять решение. Но сейчас я могу сказать, что это было одно из лучших предпринимательских решений, которые я когда-либо сделала. ЕО подарила мне много интересных идей, а моя компания получила толчок к развитию. Для меня сейчас приоритетом является международная экспансия моего бизнеса, и я очень ценю возможность лично пообщаться с предпринимателями из других стран.



Марк Стокли

Компания по управлению капиталом MOS Advisory Services, Швейцария

Предприниматели постоянно ищут новые возможности. У меня уже несколько бизнесов, и я всегда думаю над тем, как сделать их более успешными. Решение не всегда лежит на поверхности. Представьте, что вы ищете плодородную землю. На пути встречается река, а на другом берегу — буйная растительность; остается вопрос: как туда добраться? В этом помогут коллеги из ЕО. Они подскажут. Один знает место, где через реку переброшен канат, другой знает брод. С их помощью я могу преодолеть любые препятствия.

Джеймс Сэмюэл

Телекоммуникационная компания Waves Middle East, ОАЭ

Кризис весьма существенно повлиял на нашу компанию, и это одна из причин, по которым я оказался в Барселоне: у нас сейчас не так много работы, появилось время для обучения. Я состою в ЕО уже три года и активно выступаю на форуме. Я делюсь с коллегами проблемами, и всегда находится три-четыре человека, которые уже прошли через аналогичные проблемы и могут дать ценный совет.



Борис Скворцов

36 лет
Окончил МГУ по специальности «прикладная математика». Работал программистом, руководителем программного отдела, финансовым директором, оперативным директором. В 2007 году основал компанию «Другой сервис», совладелец и директор предприятия.



Ремонт на доверии

Автомобили в кризис ломаются так же, как раньше. Отказаться от привычного средства передвижения в пользу общественного транспорта решаются немногие. А вот сэкономить на ремонте хотят все. Не исключено, что нынешний экономический спад перераспределит спрос на услуги автомехаников — от пафосных дилерских центров с их нормо-часами чудовищной стоимости и многочисленными «разводками» к более скромным предприятиям, работающим с чувством собственного достоинства. О премудростях создания и развития такого автодела «СБ» побеседовал с Борисом Скворцовым, владельцем компании «Другой Сервис»

Борис, что сегодня представляет собой отечественная ниша нефирменных автосервисов? Есть ли в ней где развернуться?

Если взять опыт Европы, то там 70% автомобилей обслуживается в нефирменных сервисах. И потом, когда автомобиль уже сходит с гарантии, владельцы продолжают заезжать к дилерам. Хотя качество работ у них не у всех на высоте. И действительно, ниша недорогого и ка-

чественного нефирменного сервиса пока достаточно свободна.

Насколько дешевле может обходиться постгарантийное обслуживание в нефирменном сервисе?

В среднем экономия получается около 25 процентов. Другое дело, что здесь могут предложить не менять агрегат — к примеру, генератор, — а отремонтировать его. Что будет существенно дешевле. Дилеры в основном ремонтируют путем

агрегатной замены деталей и сами испорченные детали не ремонтируют. Хотя вся проблема может быть в вышедшем из строя сайлентблоке — обыкновенной резинке с копеечной ценой.

Какова оптимальная модель для такого сервиса? Какие услуги разумно отдавать на сторону, а какие оказывать самостоятельно?

Мы на аутсорсинг отдаем ремонт автоматических коробок передач, генера- →

← торов и стартеров. Иногда клиенты просят сменить код иммобилайзера в машине. Для этого нужна специальная дилерская программа, и мы обращаемся к ним. А еще у нас нет кузовных и покрасочных работ. Мы принимаем такие заказы от наших клиентов, но передаем их дружественным подрядчикам. Оборудование для кузовного цеха стоит 100 тысяч долларов. Чтобы обеспечить цех полной загрузкой и оправдать такие траты, нужно иметь 20-30 клиентов в неделю. А у нас сейчас таких бывает 5-10. Кроме того, у кузовных работ весьма специфическая экономика. Дело в том, что машины сейчас ремонтируются в основном по страховке. А страховые ком-

Детали, запчасти, программы, поставщики чтобы были общие. В нашем случае это Nissan-Renault. Людям легче и учиться, и работать, и запчасти все больше взаимозаменяемые. Например, Renault-Koleos — это практически то же, что Nissan-Qashqai. При этом ты можешь держать более-менее качественный склад запчастей — в отличие от мультибрендового сервиса. Невозможно иметь колодки для 50 марок машин. Если сервис мультибрендовый, то придется отправлять клиента на рынок за запчастями. То есть теряется заработок на запчастях, а это около половины прибыли. Оптимальная площадь сервиса — 500 квадратных метров, 5-6 подъемников. Тогда загрузить

которые работают под присмотром старших. И есть ученики, которые через год станут механиками.

Есть места, куда можно посылать людей на обучение?

На механиков учат в техникумах. А что касается диагностики, тут дилеры предлагают обучающие программы и тренинги, на которые мы людей отправляем. Из техникумов, конечно, выходят не буквально готовые механики. Но если человек хочет работать, если руки у него растут из нужного места, то все получится. Квалификация работника определяется тем, какое количество ошибок он допустил — сколько раз не докрутил гайку, не довинутил болт. Попадаются работники,

Если сервис мультибрендовый, то придется отправлять клиента на рынок за запчастями. То есть теряется заработок на запчастях, а это около половины прибыли

пании платят часто спустя полгода после окончания ремонта. То есть для организации такого дела нужно иметь приличный оборотный капитал. В общем, кузовной цех — не наша специализация.

А есть какое-то ключевое слово, определяющее отношения с клиентами?

Доверие. Его невозможно завоевать «с нуля», для этого нужно время. Когда человек приезжает к нам впервые, мы на многие работы даем гарантию в полгода.

Какова оптимальная конфигурация нефирменного сервиса?

По моему мнению, это должен быть специализированный сервис, ориентированный на две марки машин, не больше.

его можно примерно за год. А площадь в 1000 метров можно и за два года не загрузить. У нашего сервиса немного персонала, и все клиенты лично с сотрудниками знакомы. Мы можем ремонтировать двигатели. Сервис должен быть обеспечен качественным ремонтным и диагностическим оборудованием, без этого никак. Всего мы в один наш центр инвестировали около 300 тысяч долларов.

А как вы подбираете и обучаете персонал?

Схема такая: сначала принимаем двух людей высокой квалификации, которых уже не надо обучать. Наоборот, они сами выступают в роли наставников. Далее в иерархии — механики «среднего звена»,

с которыми подобное происходит постоянно. А другие всегда делают работу хорошо. А вообще квалификация меряется так: треть — общетехнические знания, еще треть — аккуратность в работе, еще треть — это способность собственной головой решить какую-то сложную проблему. У нас есть такие, кто не любит творчества и не стремится делать незнакомую работу. А есть те, кто охотно за нее берется. Но вообще к механикам бывает всего процентов 20 претензий. Чаще клиенты недовольны сервис-менеджерами. Например, человек позвонил, обрисовал проблему и услышал, что решение обойдется ему в 6 тысяч рублей. Потом приехал и потратил 30 тысяч. Конечно, он недоволен тем, что по телефону ему говорил сервис-менеджер. Бывает, человек приехал с жалобой, ему что-то починили, но жалоба осталась. Например, чтобы диагностировать какой-то скрип, надо сначала заменить потекший амортизатор. И если скрип после этого не исчез, значит, дело было не в амортизаторе. И клиент начинает возмущаться: «А зачем вы поменяли эту деталь? Я же на нее не жаловался!» Задача менеджера — так построить общение с клиентом, чтобы у того не возникало недопонимания и, как следствие, раздражения.

«Другой Сервис»

Основана в 2007 году, предоставляет услуги автосервиса и ремонта автомобилей Nissan, Renault. Штат компании — 20 человек.

Оборот компании в 2008 году —

\$ 1,5 млн

А работники автосервиса всегда честны с клиентами? Ведь так много соблазнов: поменять в машине что-то, что менять необязательно, и таким образом увеличить прибыль?

Наши сервис-менеджеры и механики, конечно, заинтересованы в прибыли — от этого зависит их заработок. Но постоянные клиенты приносят прибыли больше, чем случайный человек, который заехал однажды, был обманут и больше уже не вернется. Ключевое слово, определяющее отношения с клиентами, — доверие. Чтобы его завоевать, нужно время и честность. Для начала мы информируем клиента обо всех проблемах, которые выявила диагностика. Дальше можно действовать в соответствии с рекомендациями производителей. Но часто эти рекомендации существенно завышены. Например, у любой машины через три года эксплуатации двигатель начинает «потеть маслом». Производитель на такой случай предписывает весьма дорогостоящий ремонт. Хотя с этим «дефектом» можно еще проехать три-четыре года, пока масло действительно не потечет. Или смотрим на тормозные колодки, понимаем, что еще на несколько тысяч километров их хватит, и говорим об этом автовладельцу. То есть информируем и привлекаем к процессу принятия решения. А поскольку заказчики у нас постоянные, у людей есть возможность и время убедиться в нашей правоте. И когда ты человеку в его первый визит сэкономил сколько-то денег, то велика вероятность, что отношения продолжатся.

Но есть же люди, которые совсем не разбираются в автомобилях. Они не могут принимать решений, они удручены поломкой, растеряны, им нужна помощь...

Во-первых, в цепочке принятия решения у нас всегда задействовано достаточно много сотрудников — и сервис-менеджер, и специалист по запчастям, и механик, и мастер цеха, и только в качестве последней инстанции — сам автовладелец. А во-вторых, поскольку мы сфокусированы на поддержании долгосрочных отношений, обманывать нас совершенно не с руки. Нам вообще не чуждо беспокойство о корпоративной культуре — хоть сервис и нефирменный. Например, совершенно невозможно движение денег мимо кассы. Такое слу-

чалось всего дважды, и оба раза люди были немедленно уволены.

На что может рассчитывать сервис, в который инвестировано 300 тысяч долларов?

Через год можно получить процентов 10 прибыли. А потом она может доходить до 40-50%.

А на какие марки автомобилей сегодня имеет смысл ориентироваться при открытии сервиса?

Есть мультибрендовые сервисы, которые специализируются на самых стандартных работах, но по всем маркам. Есть такие, как у нас, — которые делают самые сложные работы, но для очень ограниченного количества марок. А есть тюнинговые мастерские. У них каждая машина — это отдельный проект, а каждый механик способен к креативу. У тюнинговых сервисов меньше клиентов, но существенно бюджет каждого «проекта». А на таких предприятиях, как наше, напротив, важен поток. Чтобы бизнес держался на плаву, в наш сервис должно заезжать каждый месяц 450-500 машин.


Изменилось ли в период кризиса отношение людей к машинам?

Появились какие-то новые тренды?

Сейчас на рынке четко доминируют две категории автовладельцев. Первая — это люди, для которых автомобиль не более чем средство передвижения от дома до работы и обратно. Вторая — те, для кого машина была и остается средством самовыражения. Только в сравнении с недавним прошлым выразить сегодня хотят другое. Например, я заметил, что на

улицах стало меньше черных авто, реже встречаются затонированные — и это радует. Машины стали выглядеть интереснее и разнообразнее.

А начали понимать наши граждане, что автомобиль — это не только его первоначальная цена, но и стоимость эксплуатации и обслуживания: страховка, парковка, возможный дорогостоящий ремонт? Или это не в русском характере?

Не в русском характере пытаться осмыслить простые вещи. Например, что просто так дешевым автомобиль быть не может. Возьмем Renault-Megan. Да, новая она хорошо ездит, не ломается, все замечательно. А потом наступает время ТО60, и оказывается, что оно в 3 раза дороже, чем у того же Nissan. Потому что французский производитель велит менять не только масла и антифриз, но и все ремни, и много чего еще. А у Nissan другие подходы, там долгое время меняются только жидкости. Но Nissan сам стоит заметно дороже. А французы вот давно решили зарабатывать на техобслуживании и запчастях, которые у них тоже очень дорогие. Впрочем, сейчас и Nissan, и другие производители меняют свою маркетинговую стратегию, приближаясь в подходах к французам. Возможно, скоро все сведется к тому, что любая машина будет нормально работать только в гарантийный период. А потом ее — в утиль, а самому — в автосалон, покупать новую. Правда, для этого нужно, чтобы люди научились легче расставаться с автомобилями. 

юридическая компания

ИНТЕРЦЕССИЯ



Ваш юридический
советник
в сфере недвижимости

ул. Щепкина, д. 28,
тел./факс 684-90-55 (многоканальный).
<http://www.intercessia.ru> e-mail: mail@intercessia.ru



Йоост Леефланг,

генеральный директор Philips в России, Украине, Беларуси и Центральной Азии. Получил высшее образование в Университете Гронингена (Нидерланды) по специальности «экономика и бизнес». Продолжил обучение в Стэнфордском университете (Калифорния, США). Свою карьеру в Philips начал с должности менеджера по продажам в Нидерландах, занимал пост регионального директора по маркетингу в Европе, пост бизнес-директора направления Peripherals and Accessories в Азиатско-Тихоокеанском регионе, являлся генеральным менеджером Philips Ukraine LLC. С декабря 2007 года возглавляет Philips в России, Украине, Беларуси и Центральной Азии.

Как планировать и вести бизнес в новых экономических условиях?

УСЛОВИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА, СЛОЖИВШИЕСЯ В РОССИИ К 2008 ГОДУ, ПОЗВОЛИЛИ ИНОСТРАННЫМ КОМПАНИЯМ, ПРИСУТСТВУЮЩИМ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ, РАЗРАБАТЫВАТЬ СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ НА ДОЛГОСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ. ОДНАКО МИРОВОЙ ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС СКОРРЕКТИРОВАЛ ПЛАНЫ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ РЫНКА. БЛАГОДАРЯ ТОМУ ЧТО НАША КОМПАНИЯ ПРЕДСТАВЛЕНА В ТРЕХ СЕГМЕНТАХ — ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ, СВЕТОВЫЕ РЕШЕНИЯ И МЕДИЦИНСКАЯ ТЕХНИКА, — МЫ МОЖЕМ ВИДЕТЬ, КАК МЕНЯЕТСЯ МАСШТАБНАЯ КАРТИНА РЫНКА.

Самым первым «отреагировал» сектор потребительских товаров, затем — направление освещения и после этого — медтехника. В прошлом году наша компания определила стратегию развития на ближайшие пять лет. Но из-за новой экономической реальности, в которой мы все существуем сегодня (я предпочитаю больше не называть это словом «кризис»), реализацию многих планов придется отложить минимум на три года. Сегодня для повышения эффективности мы снижаем затраты и улучшаем качество продуктов и сервиса. Теперь, когда бизнес-среда стала гораздо менее благоприятной, умение быстро находить новые инструменты бизнес-планирования и управления

является залогом успешного развития компании.

Новая экономическая реальность дает возможность многому научиться. Именно сегодня у многих компаний появилось время оглянуться назад и проанализировать результаты работы предыдущих лет. Так что в некотором роде кризис многим пошел на пользу. Если компания растет быстро, какие-то незначительные ошибки могут остаться незамеченными; сегодня нужно тщательно планировать каждый шаг и принимать взвешенные решения. Конечно, новая экономическая ситуация вносит коррективы в мой стиль управления. Когда компания развивается стабильно, управлять ею проще — хотя бы потому, что нет

необходимости сообщать людям плохие новости. Но именно в сложные времена необходимо как можно больше общаться с сотрудниками, чтобы держать их в курсе происходящих событий, — только так можно оставаться одной командой, несмотря ни на какие трудности.

В условиях дефицита ресурсов и ограниченного доступа к финансированию, но имея насущные потребности повышения эффективности при сокращении затрат, мы должны искать новый способ ведения бизнеса, который основан на выстраивании альянсов. «Альянсы» в нашем понимании — это не слияния и поглощения, а взаимовыгодное сотрудничество, ведение бизнеса не посредством традиционных операций покупки активов, а через получение необходимого сервиса по предоставлению данных активов на нужды бизнеса. Это новый способ партнерства, который базируется на уровне профессиональной экспертизы.

Например, в области здравоохранения медицинские учреждения — для повышения собственной эффективности — все еще руководствуются единственным способом: закупают дорогостоящее оборудование. Хотя лучшим решением в данной ситуации будет покупка не оборудования, а набора сервисов, в которых больница нуждается прямо сейчас. Потратить годовой бюджет на закупку современного компьютерного томографа, когда есть другие потребности, — это не лучшее решение. Большого эффекта можно достигнуть, купив точный набор сервисов и услуг, необходимых больнице, и иметь одного поставщика этих сервисов. Речь идет не о закупочной сделке, а о покупке экспертизы и обслуживания. В этом случае покупатель будет оплачивать не приобретение оборудования, а стоимость каждой процедуры использования, к примеру, компьютерного томографа.

Создание взаимовыгодных альянсов бизнеса и государства сможет служить приоритетам государственной политики: стимулировать развитие инноваций; улучшать социальную инфраструктуру (в особенности здравоохранение) и экономить в результате применения инновационного подхода. Вместе с этим данная модель поможет компаниям развиваться в условиях новой экономической реальности.



Стивен Тарретт

Более 30 лет работает в сфере фитнеса и здоровья. В апреле 2009 года он занял пост CEO компании «Русская Фитнес Группа» (управляет сетями фитнес-клубов World Class и «Физкульт»). До присоединения к команде «РФГ» Стивен являлся президентом собственной компании Club Industry Consulting, предоставляющей консультационные услуги и услуги по управлению коммерческим и частным компаниям, работающим в сфере фитнеса. Свою карьеру Тарретт построил в частной компании ClubCorp, владеющей и управляющей более чем 190 частными клубами и курортами по всему миру.

Online-дискуссия

Правила ведения бизнеса на рынке фитнес-услуг

ЖУРНАЛ «СВОЙ БИЗНЕС» И САЙТ WWW.MYBIZ.RU ПРОВЕЛИ ONLINE-ИНТЕРВЬЮ СО СТИВЕНОМ ТАРРЕТТОМ, ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ КОМПАНИИ «РУССКАЯ ФИТНЕС ГРУППА» (РФГ), ОБЪЕДИНЯЮЩЕЙ СЕТИ ФИТНЕС-КЛУБОВ WORLD CLASS И «ФИЗКУЛЬТ», НА ТЕМУ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА В СФЕРЕ ФИТНЕС-УСЛУГ В РОССИИ. ПОЛЬЗОВАТЕЛИ САЙТА WWW.MYBIZ.RU В ТЕЧЕНИЕ НЕДЕЛИ МОГЛИ ЗАДАВАТЬ СВОИ ВОПРОСЫ НА ТЕМУ ПЕРСПЕКТИВ БИЗНЕСА В СФЕРЕ ФИТНЕС-УСЛУГ, КОНКУРЕНЦИИ, ОСОБЕННОСТЕЙ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА, ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПОКУПКИ ФРАНШИЗЫ... НАИБОЛЕЕ ИНТЕРЕСНЫЕ ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ ОНЛАЙН-ДИСКУССИИ МЫ ПУБЛИКУЕМ В ЭТОМ РАЗДЕЛЕ.

Игорь

Добрый день. Я хотел бы открыть фитнес-клуб. Если можно, подробнее раскройте тему.

Уважаемый Игорь!

Открытие фитнес-клуба — увлекательное и прибыльное занятие, если все сделать правильно. Первым шагом является определение концепции клуба и сегмента рынка, на который вы ориентируетесь. Без ясной концепции клуба, без понимания того, в каком сегменте вы будете работать, открыть успешный клуб практически невозможно. Как только вы определитесь с концепцией и целевым сегментом рынка, следующим шагом будет подготовка бизнес-плана, инвестиционного бюджета и плана операционной деятельности на первые 5-10 лет. В бизнес-планах должны быть определены ваши основные цели, задачи и стратегии, с помощью которых вы будете достигать поставленных целей. Финансовый план должен детально описывать первоначальные вложения, а также выручку и расходы, связанные с операционной деятельностью, и ожидания по прибыли на инвестированный капитал. Как только

вы подготовите все эти документы, вам необходимо будет найти источник финансирования, чтобы начать претворять планы в жизнь.

Олег

Сколько средств нужно для того, чтобы открыть бюджетный фитнес-клуб? Каковы сроки окупаемости? Как повлиял кризис на рынок фитнес-услуг?

Уважаемый Олег! Спасибо за вопрос.

Позвольте сначала ответить на ваш вопрос относительно влияния кризиса на рынок фитнес-услуг, в частности на бюджетный сегмент фитнес-индустрии. В целом произошло уменьшение количества потенциальных клиентов и продаж новых членств, а также небольшое снижение количества обновлений членств. Борясь с прогнозируемым снижением количества продаж, представители сегмента «эконом» прибегли к демпингу цен, чтобы способствовать росту продаж.

В результате по сравнению с 2008 годом снизилось и количество клиентов, и средняя стоимость членства, что привело к всеобщему спаду прибыли клубов, работающих в данном сегменте. В целом,

если говорить о мировом рынке фитнес-услуг, клубы эконом-класса были в лучшем положении по сравнению с другими сегментами, так как здесь, несмотря на некоторое снижение доходов, все же наблюдался рост.

Что касается средств, необходимых для открытия бюджетного фитнес-клуба, на это ответить непросто. Типичный клуб эконом-класса во всем мире — это 300-1200 кв. м, в России — 500-1200 кв. м. Стоимость проектирования и строительства бюджетного клуба зависит от того, в каком регионе России вы планируете его открыть. В Москве вам понадобится от 800 до 1000 долларов за кв. м, это примерно 50% от стоимости кв. м для клуба бизнес- или премиум-класса. Если говорить об оснащении, то общая стоимость на кв. м при умеренном оборудовании клуба составит в среднем 200-250 долларов.

Наконец, относительно окупаемости: обычно инвестор рассчитывает получить 25-30% прибыли на инвестированный капитал, что означает, что срок окупаемости составит порядка четырех лет. Вы должны понимать, что в первый год работы поток денежных средств будет отрицательным, и пиковое количество членов клуба будет достигнуто самое раннее к третьему году работы клуба. Таким образом, не ожидайте достичь прибыльности раньше второго года работы, хотя в случае с фитнес-клубами эконом-класса зачастую можно говорить о прибыльности после первого же года работы — это во многом зависит от условий по аренде и достигнутого уровня продаж.

Марина

Имеет ли смысл сегодня открывать фитнес-клубы в Москве или рынок уже заполнен? Если имеет, то какой формат наиболее востребован?

Уважаемая Марина!

Московский рынок — самый конкурентный в России и один из самых конкурентных в мире. В то же время он далек от перенасыщения и все еще предоставляет уникальные возможности для предпринимателей-новаторов. Сегмент фитнес-клубов премиум-класса в Москве, пожалуй, развит больше остальных, поэтому дает меньше возможностей для роста, хотя в столице есть еще районы, которые можно развивать. Сегменты «бизнес» и «эконом» могут предложить наибольшие возможности для роста в Москве, в частности, если вы готовы рассматривать жилые районы, удаленные от центра.

Александр

Я из Санкт-Петербурга и давно хочу открыть свой клуб. У меня есть договоренности с тренерами, имеющими определенные достижения, и свое продвижение я бы хотел основывать на их именах. Однако не менее важным фактором успеха является имя клуба и принадлежность к большой сети. Как я могу совместить эти два фактора в продвижении, ведь у любой большой сети своя политика продвижения, и в результате я не могу опираться на тот актив (имена тренеров), который у меня есть. Что вы советуете в таком случае — встать под крышу брэнда или создавать свой независимый клуб?

Уважаемый Александр!

Поднятый вами вопрос волнует многих предпринимателей. Ценность большой фитнес-сети, при условии что это качественный брэнд с отличной репутацией, состоит в том, что вы сможете сразу завоевать доверие на рынке. К тому же большая сеть способна предложить готовые системы, проверенные стратегии и практики управления, оптимизирующие расходы и приносящие гарантированный доход. Если это сильный брэнд, то он может помочь вам в минимальные сроки привлечь клиентов и улучшить финансовые показатели.

При всем этом нужно учитывать, что принадлежность к определенному брэнду не позволяет без согласования с правооб-

ладателем воплощать ваши новаторские идеи и уникальные концепции.

Исходя из вашего вопроса, создается ощущение, что у вас есть оригинальная концепция, основанная на квалификации и репутации тренеров. В США есть несколько тренажерных залов, которые стали невероятно успешными за счет того, что выстроили свой брэнд на уникальной концепции тренинга, а также надежности и репутации своих инструкторов.

Я считаю, что если ваши тренеры действительно лучшие и вы способны создать уникальный и интересный концепт тренинга или формат клуба, то сможете создать единственную в своем роде бизнес-модель, совершенно отличную от копирующих друг друга клубов, которыми полон рынок.

В Нью-Йорке есть много несетевых клубов, которые «выросли» из идеи, подобной вашей. Одним словом, направление, которое вы выберете, полностью зависит от ваших целей, но в любом случае я желаю вам успеха в том, что вы выберете.

Игорь

Как растет спрос на фитнес-услуги в Москве и в других городах?

В крупных городах России фитнес-центры посещает не более 1,5-2,0% населения, в то время как в Лондоне этот показатель составляет 20%, в Барселоне — 34%. По оценкам экспертов, рынок современных спортивных центров будет расти на 20-30% в год, пока уровень проникновения не составит 10%.

Алексей

Почему особую популярность в фитнес-услугах приобрел индивидуальный спорт? Долгое время в России большей популярностью пользовались командные виды спорта, сегодня традиционный фитнес-клуб — это в большей степени индивидуальные занятия. Почему сети не развивают формат командных игровых видов спорта?

Уважаемый Алексей!

Фитнес по своей сути является индивидуальным занятием. Даже самые известные спортсмены России проводят значительное количество времени на индивидуальных тренировках для подготовки по своим видам спорта. К примеру, российские спортсмены традиционно преуспевают в таких видах спорта, как спортивная гим-

настика, художественная гимнастика, женский большой теннис, легкая атлетика, дзюдо и т. д. — то есть индивидуальные виды спорта.

В то время как спорт как таковой не играет особой роли на нынешнем фитнес-рынке, не стоит упускать из виду то, что групповые занятия пользуются чрезвычайной популярностью на российском рынке фитнес-услуг, даже большей, чем в США или на некоторых европейских рынках.

Посетите многие современные российские фитнес-клубы, и вы увидите, что они предлагают более ста, а некоторые даже до двухсот групповых занятий в неделю. Такие занятия на самом деле являются «побочным продуктом» концепции командного спорта.

Я думаю, частично причина того, что спорт не получает развития в фитнес-клубах, состоит в том, что чисто спортивные занятия доступны другими способами, включая правительственные программы.

Помимо этого, бизнес фитнес-клубов в России отвечает требованиям рынка, а на сегодняшний день потребность рынка состоит именно в групповых тренировках и индивидуальных занятиях.

Николай

Сколько нужно денег, для того чтобы открыть небольшой фитнес-клуб не в центральном районе Москвы? И как быстро эти вложения могут окупиться? Уважаемый Николай!

Как вы, наверно, догадываетесь, Москва — самый дорогой город в России и, возможно, один из самых дорогих в мире для открытия фитнес-клуба. Стоимость открытия клуба зависит от многих факторов, включая его тип (т. е. люкс, премиум, бизнес, демократичный или эконом) и регион, где вы собираетесь его открывать.

Если вы рассматриваете сегмент демократичных клубов или клубов эконом-класса, то стоимость будет варьироваться от 800 до 1600 долларов за кв. м, это с учетом того, что в клубе будет бассейн и другие зоны с водой.

Что касается периода окупаемости, он сильно зависит от первоначальных вложений, условий по аренде и, конечно же, успешности продаж. В основном этот срок составляет около 4 лет, при наличии хороших условий — 3 года.



«Морские черепахи»

Профессор лондонской бизнес-школы Cass Игорь Филаточев изучил феномен предпринимателей из развивающихся стран, когда-то уехавших за границу в поисках лучшей жизни, а затем вернувшихся на родину и нашедших достойное применение полученным на чужбине опыту и знаниям

Игорь Филаточев

Окончил МФТИ, работал в Институте мировой экономики и международных отношений Академии наук СССР. В 1989 году занимался научными исследованиями в департаменте прикладного экономического анализа Ecole normale superieure (Франция). В 1990 году переехал в Великобританию, где проводил исследования и преподавал в ряде учебных заведений: University of Nottingham, King's College (University Of London) и Cass Business School.
igor.filatotchev@city.ac.uk

Б

БИЗНЕСМЕНЫ ВОЗВРАЩАЮТСЯ НЕ ТОЛЬКО ИЗ-ЗА НОСТАЛЬГИИ, НО И ПО ПРАГМАТИЧЕСКИМ СООБРАЖЕНИЯМ: ОЧЕНЬ ЧАСТО В РОДНОЙ СТРАНЕ МОЖНО ДОБИТЬСЯ БОЛЬШЕГО, ЧЕМ ГДЕ-ЛИБО ЕЩЕ. ПРАВДА, СРЕДИ РОССИЯН ТАКИЕ «ВОЗВРАЩЕНЦЫ» ВСТРЕЧАЮТСЯ РЕЖЕ, ЧЕМ СРЕДИ ИНДИЙЦЕВ ИЛИ КИТАЙЦЕВ. ВЕДЬ В ДРУГИХ СТРАНАХ ДЕЙСТВУЮТ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ, СТИМУЛИРУЮЩИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ-ЭМИГРАНТОВ ОТКРЫВАТЬ БИЗНЕС НА РОДИНЕ.

В Бразилии, которая наряду с Китаем, Индией и Россией входит

в BRIC, проводимая государством политика поощрения предпринимательства проявилась в организации особого рынка «нового капитала» — сегмента акционерного рынка, специально созданного для развития малого бизнеса. Предприятия, выходящие на этот рынок капитала, имеют существенные привилегии по сравнению с крупными корпорациями, акции которых торгуются на главной бирже в Сан-Паулу.

«В РОССИИ СВЯЗИ ЦЕНЯТСЯ ВЫШЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА»
Является ли возвращение предпринимателей в родные страны массовым движением? Каковы движущие силы этого процесса?

Первыми на это явление обратили внимание китайцы. Они даже стали называть предпринимателей, начавших карьеру за рубежом, а потом вернувшихся домой, «морскими черепахами» («хай джуй») — по аналогии с черепахами, которые мигрируют через океан и возвращаются обратно в места, где они родились, чтобы вырастить потомство. Количество таких людей постоянно растет — к ним относятся не только владельцы бизнеса, но и те, кто получил образование за рубежом или работал на крупные иностранные компании. После возвращения на родину у них появляется шанс или основать собственную компанию, или возглавить существующий бизнес. Вклад этих людей в развитие национальной экономики весьма значителен: они привозят с собой ноу-хау, интеллектуальную собственность, новые бизнес-идеи, у них есть связи в международных деловых кругах... Два года назад китайское правительство запустило крупную государственную программу по привлечению в страну предпринимателей китайского происхождения, осевших за границей. Одна из главных составляющих этой программы — создание научных и бизнес-парков вокруг Пекина, Шанхая и других крупных городов. «Резидентам» этих парков предоставляют очень серьезные налоговые льготы и всю необходимую инфраструктуру для ведения бизнеса.

Какие цели имело ваше исследование?

Главный вопрос, который мы себе задавали, формулируется так: что необходимо для того, чтобы быть успешным предпринимателем в странах с переходной экономикой? Знания, образование, человеческий капитал, опыт работы или же наличие связей в национальной экономике? Как вы понимаете, у большинства из тех людей, которые предпочли уехать, деловые связи на родине прервались или

ослабли. Но, с другой стороны, эти люди достаточно много вложили в собственное развитие — получили образование, опыт работы, связи с внешним миром. И нам было интересно узнать, имеет ли ценность в странах с развивающейся экономикой этот человеческий капитал, лишенный личных связей и отрезанный от рычагов политического влияния внутри страны. Опыт Индии и Китая показывает, что влияние таких людей на экономику развивающихся стран все возрастает. Например, многие предприятия в индийской «Силиконовой долине» основаны именно вернувшимися с Запада предпринимателями. Они выучились за границей, поработали на крупные корпорации, но по-настоящему развернуться и реализовать собственные бизнес-идеи смогли только в Индии. Многие из них уже стали миллионерами.

Был ли у них шанс стать миллионерами на Западе? Или именно сочетание западного опыта и возможностей развивающегося рынка делает их богатыми?

Мы интервьюировали бизнесменов, работающих в крупнейшем научном парке недалеко от Пекина. Причина их успеха — именно в сочетании ноу-хау, которые они разработали на Западе и защитили патентами или лицензиями, с очень эффективной и относительно дешевой рабочей силой, которую они находят в Китае. Получается идеальная комбинация интеллектуального капитала и ресурсной базы.

Происходит ли что-то подобное в России?

Широкомасштабного процесса мы не наблюдаем, и это может свидетельствовать о том, что человеческий капитал, приобретенный вне страны, менее важен для успеха в бизнесе по сравнению со связями, которые предприниматели имеют внутри России.

А может, предпринимателям, успешным эмигрировавшим, самим не интересно возвращаться в Россию с ее некомфортными условиями для жизни и для ведения бизнеса?

Да, это может быть одной из причин. Но мы задавали нашим респондентам такой вопрос: «Если вы

захотите вести бизнес в России, что для вас будет важно — багаж знаний, образование, опыт или же связи?» И пока ситуация складывается так, что для успеха вашего предприятия в России не столь важно, что вы знаете, — гораздо важнее, кого вы знаете. В Китае и Индии была аналогичная картина, но сейчас она меняется — там уже важно, кто вы сами, что вы сами умеете. Хотя, конечно, наличие связей пока еще остается важной составляющей успеха.

Китай славится промышленным производством, Индия преуспела в IT-аутсорсинге, фармацевтике, легкой промышленности. В российской экономике по-прежнему преобладает сырьевая составляющая. Чем, на ваш взгляд, могли бы заниматься здесь предприниматели, возвращающиеся из-за рубежа?

Вы правы, в Индии созданы условия для того, чтобы предприниматели могли себя реализовать в фармацевтической промышленности или IT, так как государство долгое время финансировало и поддерживало развитие этих отраслей. Россия до недавнего времени была сфокусирована на базовых отраслях, и предварительные условия для развития других отраслей не были созданы. Да, сейчас есть государственные программы развития нанотехнологий, биотехнологий и других отраслей, но их эффективность вызывает сомнения. С одной стороны, в России есть серьезный научный потенциал, но мы также знаем, что произошла массовая «утечка моз-

гов» за границу. Развернуть этот процесс вспять, как это сделали китайцы, — очень сложная задача

Да, предприниматели ведь тем и характеризуются, что ищут новые возможности и готовы рисковать. Но на фоне возрастающего участия государства в российской экономике, причем на уровне предприятий, у меня есть определенные опасения. Существует такой феномен, как вытеснение предпринимательства: когда нужно развивать определенные секторы экономики, государство, вместо того чтобы вовлечь предпринимателей в этот процесс, берет эту функцию на себя, превращаясь из регулирующего органа в непосредственного исполнителя. Этот феномен не является чисто российским, подобное происходило в ряде развивающихся стран и даже в развитых экономиках. Но в России этот процесс принял такие масштабы, что это может обернуться серьезными последствиями для всего института предпринимательства. Я не берусь судить, хорошо это или плохо с точки зрения национальных интересов, но для бизнесменов это существенная проблема.

«ЗАПАДНАЯ ЭКОНОМИКА СОХРАНЯЕТ ДОМИНИРУЮЩУЮ РОЛЬ»

Считаете ли вы, что развивающиеся страны в меньшей степени пострадали от нынешнего финансового кризиса, нежели развитые экономики?

В начальной стадии кризиса многие политики и экономисты заверяли, что у экономик развиваю-

Средняя американская компания из списка Fortune 500 тратит на корпоративное управление до \$5 млн. в год. В эту сумму входят и выплаты членам совета директоров, и содержание системы внутреннего контроля, и услуги внешнего аудитора.

В России есть серьезный научный потенциал, но мы также знаем, что произошла массовая «утечка мозгов» за границу. Развернуть этот процесс вспять, как это сделали китайцы, — очень сложная задача

щихся стран есть иммунитет к кризису, поскольку их финансовые системы не настолько развиты, а значит, местным банкам не грозит кредитное сжатие, как это произошло в США и Европе. К тому же развивающиеся экономики были более динамичными. Например, в Китае на протяжении последних двадцати лет темпы ежегодного роста исчислялись двузначными цифрами. Экономисты высказывали предположения, что впервые в истории не развитые страны будут вытягивать развивающиеся, а наоборот. Но этого не произошло по очень простой причине: высокие темпы роста экономики Индии и Китая объяснялись тем, что они ориентированы на западные рынки сбыта. Сами китайцы потребляют лишь малую долю того, что производится в Китае. То же самое происходит и с аутсорсингом — если, например, British Telecom из-за трудностей в Англии отказывается от услуг партнеров в Индии, то индийская экономика страдает независимо от уровня

гов» за границу. Развернуть этот процесс вспять, как это сделали китайцы, — очень сложная задача. При этом чувствуется, что у российских властей приоритеты в этом вопросе неочевидные и господдержка оказывается выборочно.

Приходилось ли вам общаться с предпринимателями, которые начинали свой бизнес в России, а сейчас живут за рубежом?

Конечно. Я живу в Лондоне, где оседает довольно много российских бизнесменов. Кто-то решает переехать все свои активы за рубеж ради снижения рисков, другие пытаются диверсифицировать бизнес, многих Лондон привлекает как крупнейший финансовый центр. Причины у всех разные, но мы говорим не о десятках и не о сотнях, а о тысячах человек.

Есть ли у вас ощущение, что эти люди были бы готовы вернуться в Россию, пояись у них возможность реализовать себя здесь с большим успехом, чем на Западе?

→

На эффективность корпоративного управления

в развивающихся странах влияют весьма специфические факторы. Например, в Юго-Восточной Азии существует проблема семейных собственников в компаниях, которые стартовали как небольшие частные фирмы, а со временем превратились в акционерные общества. В таких компаниях акционеры грабят не управленцев, а крупные собственники, связанные с семьей основателей. К примеру, по оценкам, которые публиковались в прессе, основатель недавно обанкротившейся индийской Satyam украл у собственной же компании за последние пять лет \$1,5 млрд.

← развития финансового сектора. Западная экономика как имела доминирующее положение с точки зрения глобального экономического развития, так и имеет его до сих пор. Разница лишь в том, что прежде она была экономикой производства, а сейчас стала экономикой потребления.

Большие надежды возлагались на резервы, накопленные за годы роста. Но оказалось, сколько миллиардов ни накопи, этих запасов всегда недостаточно, если начинаются настоящие проблемы. Российский стабфонд был потрачен на стабилизацию рубля, которая в какой-то мере удалась, но все же не спасла национальную экономику от вхождения в кризис. Нечто подобное случилось и в Китае, где огромные финансовые ресурсы были потрачены на поддержку местных предприятий. Кстати, Китай накопил гораздо больше резервов по сравнению с Россией, но это не решает проблему падения спроса. Если Запад не выйдет из кризиса, Китай будет болеть тяжело и долго.

А как вы оцениваете ситуацию в России?

В России довольно загадочная ситуация: многие предприятия заявили о проблемах с ликвидностью,

отсутствует. Российские компании пытаются внедрить зарубежные стандарты — такие как независимый совет директоров или вовлечение акционеров в процесс стратегического планирования, — только когда им нужно найти инвесторов или вывести акции на биржу. Когда такой потребности нет, большого значения корпоративному управлению не придают. На Западе, где основной объем финансирования компании обычно получают извне, система корпоративного управления традиционно очень важна. Ее цель — защитить инвесторов от рисков, вызванных внешними или внутрикорпоративными факторами. **Имеет ли это какое-то отношение к риск-менеджменту?**

Риск-менеджмент — это одна из функций того, что в Великобритании называют системой внутреннего контроля. А она, в свою очередь, является частью общей деятельности совета директоров.

В каком случае имеет смысл внедрять систему корпоративного управления?

Если вы собственник предприятия, вы вольны принимать решения. Если большой риск сулит высокую прибыль, вы принимаете этот риск. Получилось —

Российские компании пытаются внедрить зарубежные стандарты, только когда им нужно найти инвесторов или вывести акции на биржу. Когда такой потребности нет, большого значения корпоративному управлению не придают

но при этом банкротств нет. На мой взгляд, это объясняется тем, что из-за особенностей российской юридической системы банкам невыгодно объявлять неплательщиков банкротами, поскольку в этом случае банкиры рискуют потерять все. Я помню, как одного из российских предпринимателей спросили: «Правда ли, что у вас есть проблемы с погашением долга одному из западных банков?» Он ответил: «Да, у меня есть большой долг, но еще неизвестно, чья это проблема — моя или банка». Понятно, что подход к одним и тем же проблемам в России и на Западе сильно различается.


«СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ПАНАЦЕЕЙ ОТ ВСЕХ БЕД»

В бизнес-школе Cass вы преподаете дисциплину, которая называется «корпоративное управление» (corporate governance). Наверняка вы замечали разницу в подходах к корпоративному управлению в развитых и развивающихся странах. В чем она проявляется?

Разница очень простая: на развивающихся рынках культура корпоративного управления практически

разбогатели, не получилось — обанкротились. Но у банкиров и иных внешних инвесторов свое отношение к риску. Акционеры хотят иметь диверсифицированный портфель, банкам важно, чтобы кредиты были погашены в срок. Возможен конфликт интересов между предпринимателем и инвесторами, и система корпоративного управления позволяет найти компромисс — через решения совета директоров, обсуждение стратегии с акционерами и т. д. Это позволяет снизить стоимость капитала и заручиться поддержкой акционеров.

За последнее время в США и Европе обанкротилось несколько крупнейших публичных компаний из разных отраслей. Напрашивается вопрос: почему наличие систем корпоративного управления в этих компаниях не спасло их и не защитило акционеров?

Спору нет, корпоративное управление может быть неэффективным. Члены совета директоров не выполняли свои функции, не спорили с управленцами. В теории все просто и понятно, но считать, что система корпоративного управления решит все проблемы, — это иллюзия. Система корпоративного управления не является панацеей, она не сделает плохую компанию хорошей. 

**Рик Уиллмот**

Бизнес-консультант, основатель
и владелец консалтинговой компании
Executive Wisdom
info@executivewisdom.com
Блог: www.ricwillmot.com

Стратегические ошибки, которых можно избежать

ВЫ НАВЕРНЯКА С НИМИ ВСТРЕЧАЛИСЬ — С ЛЮДЬМИ, НА КОТОРЫХ ПОСТОЯННО ОБРУШИВАЮТСЯ НЕПРИЯТНОСТИ. ОНИ СТАНОВЯТСЯ ЖЕРТВАМИ НЕСЧАСТНЫХ СЛУЧАЕВ И ДИСКРИМИНАЦИИ, ИХ ОБХОДИТ СТОРОНОЙ УДАЧА, ЗАТО ПРЕСЛЕДУЮТ НЛО — КАКИЕ УГОДНО ФАКТОРЫ ВТОРГАЮТСЯ В ИХ ЖИЗНЬ И СТАНОВЯТСЯ ПРЕПЯТСТВИЯМИ НА ПУТИ. СО ВРЕМЕНЕМ ВЫ ПЕРЕСТАЕТЕ СЛУШАТЬ НЫТЬЕ ЭТИХ ЛЮДЕЙ; КОГДА В НОВОСТЯХ СООБЩАЮТ О ТОМ, ЧТО К ЗЕМЛЕ ПРИБЛИЖАЕТСЯ КОМЕТА, ВЫ АВТОМАТИЧЕСКИ ПРЕДПОЛАГАЕТЕ, ЧТО ОНА ВРЕЖЕТСЯ В ИХ ОФИС.

Будучи международным консультантом, постоянно работающим на пяти континентах, я могу утверждать, что чаще всего подобные неприятности — следствие либо плохого планирования, либо постоянного откладывания дел «на потом». Уже сейчас необходимо проработать свою бизнес-стратегию на 2010-2015 годы, но многие владельцы компаний пренебрегают этим — в силу того, что совершенные в прошлом управленческие ошибки создали этому процессу дурную репутацию. Вот 10 наиболее распространенных управленческих ошибок, которые я идентифицировал за много лет в разных странах.

1) Где ваши исследования? Во множестве случаев, когда я просил руководителей компаний показать мне последние исследования рынка, конкурентной среды, поставщиков

и т. п., я слышал в ответ, что эти данные устарели или их нет вовсе. Если вы не располагаете фактами, ошибки при планировании могут иметь фатальные последствия.

2) Вы не сомневаетесь в своих выводах. Не забывайте ставить под сомнение выводы, сделанные на основе собранных данных. Некачественный анализ так же вредит вашей стратегии, как и неточные исходные данные.

3) Вы не привлекаете лучших людей. Мне не раз доводилось наблюдать, как руководители ставили во главе стратегического проекта сотрудников, которые явно не подходили для этой роли. А причина заключалась в том, что лидер не хотел отзываться своих лучших людей, работавших «в поле».

4) Вы не вовлекаете в процесс все необходимые подразделения. Наилучшие

стратегии создаются тогда, когда в их разработке участвуют те, кто потом будет заниматься реализацией этих стратегий. Когда CEO составляет стратегический план, закрывшись в кабинете с финансовым директором, а потом доводит его до руководящей команды, ничего, кроме разочарования, ожидать не следует. Вовлекайте в процесс все подразделения, которые имеют к нему хоть малейшее отношение.

5) У вас слишком много дел. Избыток инициатив не позволяет уделять должного внимания каждой из них — это снижает вероятность успеха. Лучше продвинуть несколько дел на километр, чем тысячу дел на пару сантиметров.

6) Вам не хватает ресурсов. План реализации стратегических инициатив должен обязательно включать детали, касающиеся выделенных ресурсов — людей, времени, инфраструктуры, основных средств и денег. Тут важна конкретика: не забудьте охватить все подразделения, причем руководители этих подразделений должны заранее подписаться под планом.

7) Несогласованность действий. Заставьте каждого сотрудника стремиться к реализации общей цели. Продавцы, которые готовы дать скидку каждому клиенту, не способствуют формированию правильной ценовой стратегии. Причем проблема заключается не в членах команды продавцов и не в их руководителе, а в том, что система поощрения продавцов разработана без учета последствий для корпоративной стратегии.

8) Недостаток коммуникативности. Или, хуже того, полное ее отсутствие. Регулярно доводите до каждого сотрудника свои стратегические инициативы — причем ясно, страстно и искренне. Рассылка по электронной почте вам не поможет.

9) Пренебрежение к контрольным замерам. Отслеживайте выполнение стратегии ежемесячно или ежеквартально с членами управленческой команды и следите за тем, что вы проходите через все намеченные вехи.

10) Неспособность к «трем П»: признавать, приспосабливаться и принимать. Обстоятельства постоянно меняются, и вам все время нужно быть расторопными. Смиритесь с реальностью: иногда даже самые лучшие планы идут наперекосья. Неподконтрольные вам события могут помешать реализации ваших целей. Приспосабливайтесь к окружающей среде и принимайте новые вызовы, попутно меняя стратегию.

Эволюционная революция

Технологии виртуализации постепенно меняют привычный порядок вещей в корпоративных информационных системах. В компании VMware, находящейся в авангарде этого движения, происходящее называют «эволюционной революцией»

Стивен Херрод

38 лет

В 1997 году окончил Стэнфордский университет, имеет степень доктора наук. Руководил направлением разработки программного обеспечения в компании Transmeta, в 2001 году присоединился к VMware.
Блог: <http://blogs.vmware.com/sherrod>



В

НЕДРЕНИЕ ДАННОЙ ТЕХНОЛОГИИ НЕ ТРЕБУЕТ НИ ПОКУПКИ НОВОГО ОБОРУДОВАНИЯ, НИ ПЕРЕХОДА НА ДРУГОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ. ВИРТУАЛИЗАЦИЯ — ЭТО ТОНКАЯ И НЕЗАМЕТНАЯ «ПРОСЛОЙКА» МЕЖДУ АППАРАТНОЙ ОСНОВОЙ И ОБЫЧНЫМИ ПРОГРАММАМИ, НО ОНА РАДИКАЛЬНО МЕНЯЕТ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ. О ПРЕИМУЩЕСТВАХ ВИРТУАЛИЗАЦИИ РАССКАЗЫВАЕТ СТИВЕН ХЕРРОД, ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР VMWARE.

Рынок

По состоянию на начало 2009 года лишь 12% всех серверов в мире использовали виртуализацию, но лишь годом раньше этот показатель составлял 5%. Аналитики Gartner прогнозируют, что в промежутке с 2009 по 2013 год рынок виртуализации для платформы x86 будет расти в среднем на 33,6% в год.

Многие все еще смутно представляют себе, что такое виртуализация. Не могли бы вы объяснить эту концепцию «на пальцах»?

Виртуализация — это отделение логического определения компьютера от физического устройства. Пользователи привыкли к тому, что определенная операционная система привязана к тому или иному серверу, рабочей станции или ноутбуку. Виртуализация обрубаёт щупальца, которые программное обеспечение тянет к «железу». В общем, идея сама по себе весьма проста, но возможности ее практического применения оказались довольно широкими. Например, вы можете одновременно запустить несколько серверов на одной аппаратной основе — это называется серверной консолидацией. Программы становятся независимыми от устройств, одно и то же приложение может выполняться на разных машинах или даже в разных центрах обработки данных. Таким образом, виртуализация оказалась инструментом, который весьма успешно решает ряд главных проблем отрасли.

Вы утверждаете, что с помощью виртуализации компании могут добиваться существенного снижения затрат на содержание ИТ-инфраструктуры. Как это достигается?

Основная причина, по которой предприятия начинают внедрять технологии виртуализации, — это возможность сократить затраты на приобретение основных средств. Вместо того чтобы покупать сотню серверов, вы можете обойтись десятью или двадцатью серверами — при этом вы получите ту же функциональность, сможете запустить такое же количество приложений. В придачу сокращаются издержки на организацию компьютерной сети — нужно меньше маршрутизаторов, кабеля и т. д. Второй аспект экономии связан с тем, что у компаний заканчивается место в центрах обработки данных. Им просто физически некуда втиснуть еще несколько серверов, либо не хватает мощности кондиционеров для охлаждения парка машин. В данном случае со-

кращаются издержки на аренду и вспомогательное оборудование. Третья составляющая — это операционные расходы, которые включают в себя счета за потребленную электроэнергию и, что гораздо более ощутимо, зарплату обслуживающего персонала. При обычном сценарии один администратор может следить за выполнением 20-30 приложений. Виртуализация позволяет автоматизировать многие процессы таким образом, что опытный администратор может справиться уже с сотней или даже двумя сотнями приложений. Наконец, при использовании виртуализации ускоряется сам процесс разработки и внедрения программного обеспечения, а это уже не экономия, а рост доходов.

Как оценить уровень экономии в цифрах?

Тут многое зависит от того, какие именно приложения вы запускаете на своих серверах. Типичным является коэффициент консолидации 10:1 — то есть десять виртуальных серверов размещаются на одном физическом. В некоторых компаниях этот показатель достигает 15:1 или даже 20:1. Зная свою потребность в серверах, стоимость аппаратного обеспечения и планируемый уровень эксплуатационных расходов, вы можете сами оценить экономию.

Решения на базе виртуализации кажутся более подходящими для крупных корпораций с мощной информационной инфраструктурой. Насколько клиенты из сектора малого и среднего бизнеса заинтересованы в этой технологии?

Обычно у всех на слуху внедрения в больших корпорациях, и Россия в этом отношении не исключение. Например, Альфа-банк и МТТ широко используют у себя виртуализацию, и об этом известно многим. Тем не менее подавляющее большинство клиентов VMware — небольшие компании. Практически любая организация, у которой есть пять или больше серверов, может получить ощутимый выигрыш от использования виртуализации. В данном случае выигрыш — это не только сокращение прямых расхо-

дов на инфраструктуру, но и другие преимущества. Малые компании обычно следят за компактностью своего штата, их волнуют вопросы безопасности данных и отсутствия сбоев в работе приложений.

Есть ли какие-то особые требования к аппаратной основе и прочим элементам инфраструктуры при переходе от обычной модели к виртуализации?

Одна из причин успеха VMware кроется именно в том, что наши технологии легко внедрять. Мы называем наш подход «эволюционной революцией»: вам не нужно менять программные продукты, в виртуальной среде они работают точно так, как было задумано; не нужно менять и «железо» — продукты VMware работают практически с любым из имеющихся на рынке серверов. Мы также разработали специальный инструмент Guided Consolidation («пошаговая консолидация»), который особенно оцени-

опасности? Ведь кража баз данных и конфиденциальной информации тоже становится легким делом...

Да, этот вопрос беспокоит многих из тех, кто рассматривает возможность внедрения виртуализации. В продуктах VMware используются средства шифрования — если они задействованы, то запустить виртуальную машину можно только на определенном «движке» виртуализации. Но сделано это не в ущерб возможности перемещать приложения с одного физического сервера на другой.

Насколько распространены технологии виртуализации? Сколько клиентов пользуется продуктами VMware?

У нас два направления бизнеса — продукты для серверов и для десктопов. Продукты для десктопов имеют базу из 3 млн. пользователей — это весьма обширный рынок. Серверные продукты VMware внедрены в →

Виртуализация «из коробки»

В игру на рынке виртуализации включаются и поставщики оборудования. Так, например, компания Dell представила модели серверов с предустановленными средствами виртуализации, ориентированные на потребителей из сектора малого и среднего бизнеса. Такие решения помогают привыкнуть к виртуализации тем компаниям, которые не имеют в штате высококвалифицированных IT-специалистов и опасаются сложностей, связанных с переходом на новую технологию.

Вместо того чтобы покупать сотню серверов, можно, внедрив виртуализацию, обойтись десятью или двадцатью серверами — при этом вы получите ту же функциональность, сможете запустить такое же количество приложений

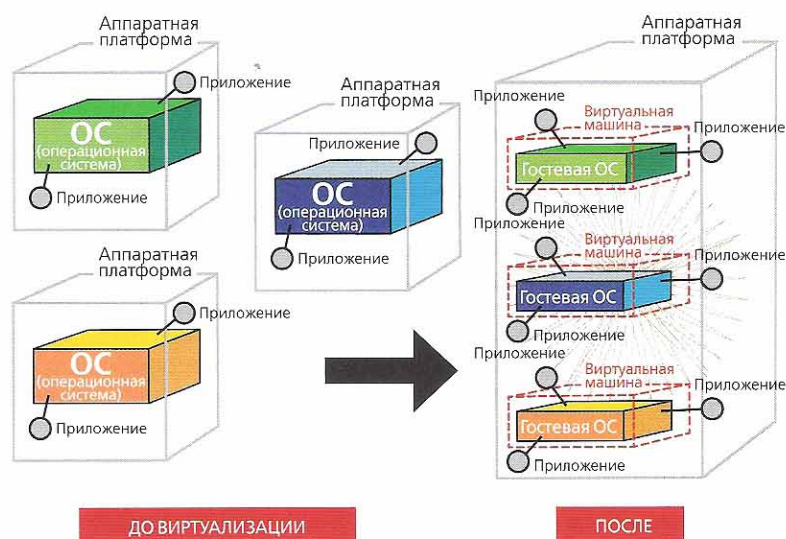
ли не крупные заказчики. Этот инструмент сканирует сеть, находит ваши серверы, анализирует уровень их загрузки и автоматически переводит систему в режим виртуализации. У некоторых клиентов внедрение VMware заняло всего полдня, после чего они продолжали работать как ни в чем не бывало.

Вы упомянули, что виртуализация позволяет не только снизить издержки, но и повысить безопасность и безотказность системы. Как это работает?

Отделив сервер от физической машины, вы получаете файл. Целый сервер хранится в одном файле, с которым легко обращаться. Вы можете сделать с него резервную копию, скопировать его или переместить. Если физический компьютер, на котором запущен ваш сервер, вышел из строя, виртуальная машина может быть автоматически перезапущена на другом компьютере. Таким образом, сбои оборудования не влекут за собой простоев, не нарушают привычный ход бизнеса. Порой случаются катастрофы, когда выходит из строя не один сервер, а вся система. На такой случай вы можете снимать копии виртуальных машин и хранить их отдельно. Тогда при необходимости всю инфраструктуру можно достаточно быстро восстановить на другой аппаратной основе, поскольку виртуальная машина может быть запущена на любом «железе».

Возникает закономерный вопрос: если манипулировать серверами так легко, не создает ли это дополнительных угроз без-

СЕРВЕРНАЯ КОНСОЛИДАЦИЯ



Для запуска трех разных операционных систем (например, Microsoft Windows, Linux и Solaris x86) без применения виртуализации требуется три физических сервера. В такой конфигурации каждая ОС сама управляет аппаратными ресурсами. После серверной консолидации все три ОС могут одновременно работать на одном физическом сервере, выполняя любые приложения, созданные для этих систем. При этом каждая ОС заключена внутри виртуальной машины и не имеет прямого доступа к аппаратным ресурсам.

Возможные проблемы

При внедрении виртуализации следует иметь в виду, что производитель той или иной операционной системы или приложения теоретически имеет право отказать в технической поддержке своего продукта, сославшись на то, что он не был рассчитан на использование в виртуальной среде. Некоторые версии операционных систем (например, Windows Vista Home Premium) невозможно запустить на виртуальной машине. Чтобы свести к минимуму возможные проблемы, следует предварительно изучить совместимость программных продуктов с выбранной виртуальной средой и ограничения, налагаемые лицензией на использование каждого программного продукта.

← 130 тыс. компаний по всему миру. Как я уже отметил, подавляющее большинство из них относится к сегменту малого и среднего бизнеса.

Переход на технологию виртуализации, хотя и сулит экономию, сопряжен с инвестициями. Оценивали ли вы отдачу от этих вложений?

Да, инвестиции окупаются очень быстро. К примеру, если речь идет о небольшой компании с десятком серверов, которая осуществляет переход на VMware с помощью Guided Consolidation, затраты окупаются в течение трех-четырёх месяцев.

Каков минимальный уровень затрат на внедрение виртуализации на предприятии?

У нас есть продукт начального уровня для малого бизнеса под названием vSphere Essentials, который рассчитан не более чем на три физических сервера, но за счет консолидации на нем можно запустить около тридцати виртуальных машин. Рекомендованная цена такого решения в базовой комплектации — \$1000, в максимальной комплектации — \$3000. Если говорить о более крупных внедрениях, то в среднем на продукты VMware предприятие тратит лишь около 5% от снижения TCO (total cost of ownership — совокупной стоимости владения) в течение трех лет.

Какие причины обычно удерживают компании от перехода на технологии виртуализации?

Обычно это страх: потенциальным заказчикам трудно заранее оценить все возможные последствия перехода. Нам часто задают те же вопросы, которые задаете и вы, — люди опасаются, что внедрение займет много времени, что им придется не только переходить на новую платформу, но и покупать для нее новые приложения. Но те, кто решается попробовать, обычно остаются довольны результатами.

Как нынешний кризис повлиял на продажи продуктов VMware?

Конечно, кризис никому не идет на руку, но отчасти благодаря ему внедрение виртуализации оказалось для многих компаний в числе приоритетных задач. Руководители задумываются над тем, как выстроить эффективную IT-инфраструктуру при сокращении бюджетов, и виртуализация является хорошим ответом на этот вопрос. Если говорить в абсолютных

цифрах, то кризис не идет на пользу и нам, но относительно других IT-направлений виртуализация сейчас находится в выгодном положении. Мы заработали почти \$2 млрд. в прошлом году и ожидаем достаточно высоких доходов и в этом году.

А как насчет конкуренции? Трудно ли соперничать с Microsoft и другими игроками на этом рынке?

Мы занимаемся виртуализацией уже около 11 лет, у нас в штате 2500 разработчиков, которые специализируются исключительно на виртуализации, так что в плане развития технологии у нас была хорошая фора. Но что еще более важно, это надежность наших продуктов, прошедших испытание временем. Когда наши конкуренты включились в игру, их главным приоритетом стало создание собственных технологий серверной консолидации — как на одном сервере запустить несколько виртуальных машин. Мы прошли эту стадию около шести лет назад, а сейчас активно работаем над другой концепцией: как построить виртуальный центр обработки данных, используя два или больше физических сервера.

Одиннадцать лет — приличный срок, но виртуализация по-прежнему воспринимается многими как новая концепция. Насколько зрелой является эта технология, предстоит ли ей пройти еще большой путь, прежде чем она станет обыденностью?

Виртуализация использовалась в мэйнфреймах IBM с 1960-х годов, так что сама концепция отнюдь не нова. Виртуализация на базе процессоров Intel и AMD, являющихся отраслевым стандартом, развивалась в последние десять лет. За это время накоплен большой опыт использования этой технологии, и сейчас ее внедрение уже не сопряжено с риском. Но, я думаю, возможности технологии еще очень сильно продвигнутся по сравнению с сегодняшним днем. Огромные перспективы имеет виртуализация на десктопах, и, кроме того, мы движемся по пути дальнейшего снижения издержек на разворачивание и поддержку IT-инфраструктуры на базе виртуальных серверов.

Какие национальные рынки являются крупнейшими потребителями ваших технологий?

Тут просматривается прямая зависимость от размера экономики страны. Виртуализация — это горизонтальная технология, она «размазана» ровным слоем по всем отраслям, от железнодорожных перевозок и сельского хозяйства до индустрии хай-тек. Сейчас, конечно, США и Западная Европа больше других тратят на информационные технологии, у них накопилось больше всего проблем, которые решаются с помощью виртуализации, поэтому наше присутствие больше заметно в этих странах. Но при этом

VMware

www.vmware.com

Компания основана в 1998 году, с 2007 года имеет представительство в России.

В штате 6500 человек, оборот в 2008 году —

\$1,9 млрд

в странах с развивающейся экономикой роль ИТ возрастает очень быстро, и экономический эффект от внедрения технологий виртуализации оказывается даже более существенным.

В России у вас уже есть несколько серьезных клиентов — Альфа-банк, банк «Траст», компании «Балтика», «Лаборатория Касперского» и другие. Что вы можете сказать о внедрении виртуализации в этих компаниях?

Общих закономерностей не так уж много. Например, у МТТ, как у крупного телекоммуникационного провайдера, потребности в виртуализации связаны с обработкой больших объемов сетевого трафика, а у Альфа-банка — с обработкой большого числа транзакций. Еще у одного клиента — компании «Шереметьево Карго» основная нагрузка на ИТ связана с учетом логистических операций. Для них главным стимулом к переходу на VMware было не сокращение издержек, а гарантия бесперебойной работы, поскольку информация должна быть доступна 24 часа в сутки 7 дней в неделю.

сопоставимой с Интернетом. Насколько привлекательна эта ниша для стартапов в сфере ИТ, может ли она дать такое же поле для творчества, как Web 2.0?

Да, уже есть множество стартапов, бизнес которых построен вокруг технологий виртуализации, немало и российских компаний, работающих в этом направлении. Только у VMware более тысячи технологических партнеров. К ним относятся как производители «железа», предназначенного для повышения производительности систем, использующих виртуализацию, так и разработчики различных программных инструментов, и даже создатели новых типов приложений. Еще несколько лет назад я не был уверен, что сторонние разработчики проявят такой интерес к виртуализации, но сейчас для меня стало совершенно очевидно, что вся индустрия ИТ совершает масштабный переход — это одно из тех явлений, которые случаются каждые 10-15 лет. Возникают новые компании, весь бизнес которых построен вокруг виртуализации, а другие компании адаптируются к меняющемуся рынку.

Виртуализация на смартфоне — реальность

Компания Motorola недавно объявила о выпуске Evoke QA4 — первого в мире коммерчески доступного мобильного устройства с поддержкой виртуализации. По заверениям производителя, на этом смартфоне, оборудованном единственным процессором ARM, можно параллельно запускать разные мобильные операционные системы, включая Google Android. Виртуальная среда OKL4 для Evoke QA4 разработана компанией Open Kernel Labs. При розничной цене \$299 смартфон от Motorola выглядит привлекательнее конкурирующих устройств iPhone и BlackBerry.

Виртуализация позволяет автоматизировать многие процессы таким образом, что опытный администратор может справиться с сотней или даже двумя сотнями приложений. Это существенно снижает расходы

Ваш продукт vSphere 4 называется «первой в отрасли операционной системой для «облачных» вычислений». Почему он получил статус операционной системы?

У операционной системы есть два признака: во-первых, она управляет аппаратными ресурсами; во-вторых, она позволяет запускать приложения. Наш продукт именно это и делает, только вместо приложений запускает виртуальные машины, которые можно считать полностью инкапсулированным вариантом ваших приложений вместе с операционной системой, для которой они были созданы. Если взглянуть на все это с такой точки зрения, то подобрать лучшее определение для vSphere вряд ли удастся. Когда вы работаете на своем ноутбуке, вам не нужно думать, на каком ядре процессора выполняется код, какая область памяти отводится для программы, — обо всем этом заботится операционная система. В центрах обработки данных ситуация иная: всегда нужно думать, как распределить аппаратные ресурсы для обеспечения оптимальной производительности всей инфраструктуры, и это очень неудобно. Мы своим продуктом эту проблему устраняем, вам остается только управлять вашими приложениями.

О виртуализации нередко говорят как о революционной технологии, по степени влияния

Какие новые тренды на развивающемся рынке виртуализации вы могли бы отметить?

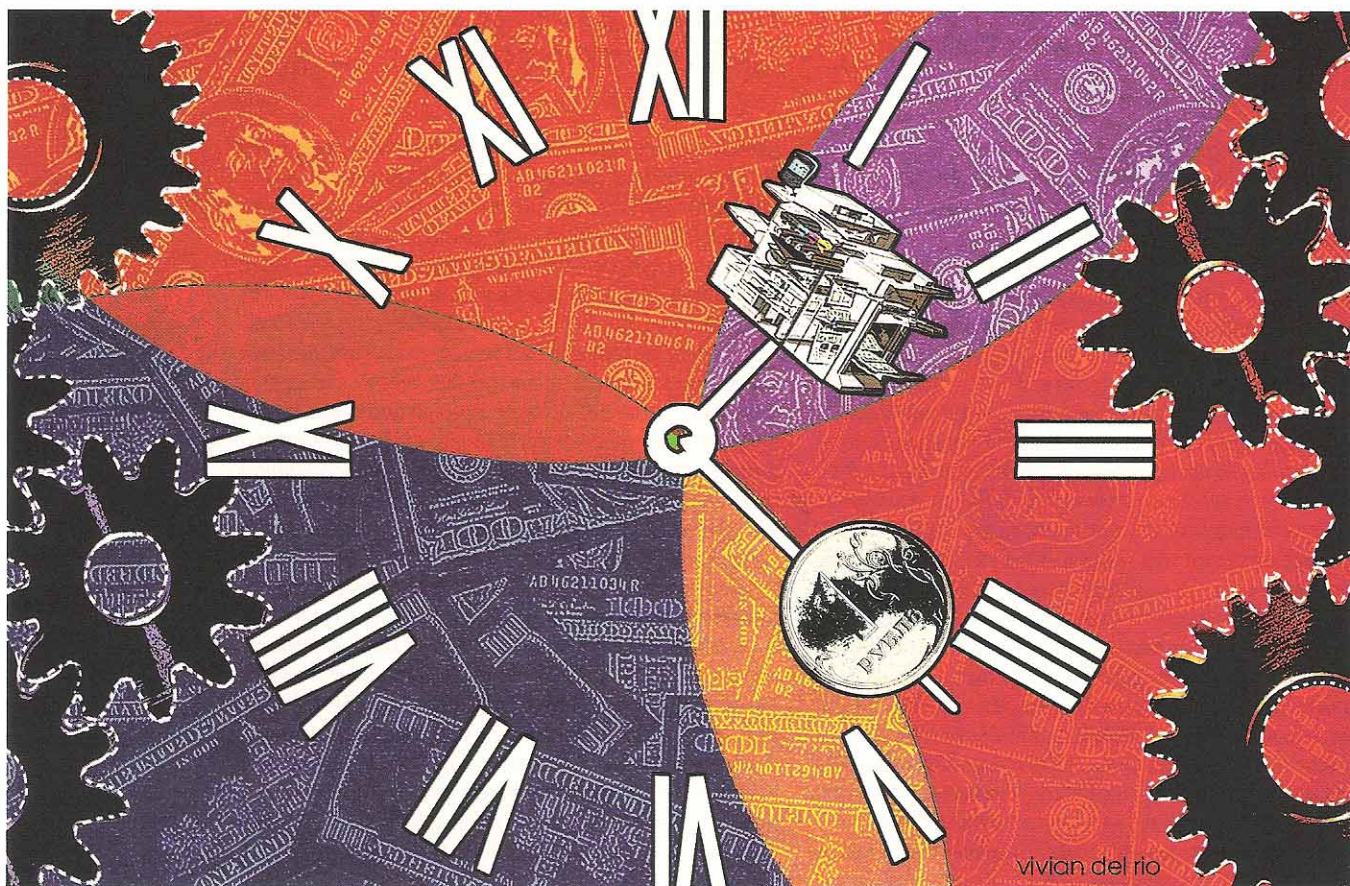
Мы работаем над тем, чтобы виртуализация стала доступной на любой аппаратной платформе — от огромных центров обработки данных до мобильных телефонов. Недавно мы анонсировали продукт для смартфонов. Во многих отношениях эти устройства сейчас развиваются в том же направлении, что и персональные компьютеры лет десять назад: для них появляется все больше приложений, и они все в большей мере становятся незаменимым инструментом для бизнеса. Мы думаем, что виртуализация может оказаться весьма полезной для этой платформы. Например, вы хотите дать своим сотрудникам возможность в любое время получить доступ к их корпоративной электронной почте, файлам в корпоративной сети, но при этом вас беспокоит, как они используют телефон в личных целях. Поэтому сейчас мы часто видим людей с двумя мобильными телефонами: один — для работы, другой — для личных целей. Виртуализация позволит вам принести на работу свой смартфон и установить на него виртуальную машину для доступа к ресурсам компании. Теперь вы можете играть в игры на своем телефоне и звонить друзьям, но когда вы на работе, на устройстве активируется изолированная рабочая среда.



Игра без правил

Сегодня банки практически не кредитуют реальный сектор экономики — попросту жалеют денег.

В теории альтернативой для малого и среднего бизнеса мог бы стать такой инструмент, как лизинг. Но на практике и с лизингом в России все непросто



Роман Рожниковский, создатель сети ресторанов «Грабли», с лизингом знаком не понаслышке. «Девяносто девять процентов оборудования, работающего в нашей сети, взято в лизинг», — уточняет ресторатор. Но сегодня, по его ощущениям, этот инструмент «лежит на полке» — он точно так же не востребован из-за дороговизны, как и обыкновенный кредит. Очевидно, это следствие кризиса. В прежние годы лизинг был Рожниковскому весьма полезен. Предприниматель хорошо видел достоинства этого кредитного инструмента. Во-первых, можно развивать бизнес, не имея на то достаточных собственных средств. Во-вторых, получается солидная экономия на налогах. Ведь лизинговые платежи относятся на себестоимость. И, таким образом, не подпадают под налог на прибыль.

ОБОРУДОВАНИЕ, РАБОТАЮЩЕЕ НА БЛАГО КЛИЕНТА, ОСТАЕТСЯ В СОБСТВЕННОСТИ ЛИЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ. СТАЛО БЫТЬ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ НЕ ПЛАТИТ С НЕГО НАЛОГ НА ИМУЩЕСТВО. Наконец, взятое в лизинг, оно подлежит ускоренной амортизации. То есть его остаточная стоимость к моменту окончания лизинговой сделки стремится к нулю. А по такой цене выкупить имущество у лизинговой компании — одно удовольствие.

Мамука Церетели, член президиума «ОПОРЫ России» и одновременно владелец подмосковного деревообрабатывающего комбината «Горизонт», считает, что так оно и должно быть. Во всем мире лизинг является серьезной альтернативой классическому кредиту, но только почему-то не в России. По подсчетам Церетели, отечественные компании сильно лукавят, когда утверждают, что удорожание имущества, взятого в лизинг, составляет всего 10%. На самом деле, с учетом первоначального взноса в 30% и более высоких, чем по кредиту, платежей, выходит все 42%. «За все годы работы нашего комбината мы не единожды приценивались к этому инструменту, и всякий раз выходило, что наш бизнес такой роскоши себе позволить не может», — вспоминает бизнесмен. Дешевле было покупать новые станки в кредит или на взятые из оборота собственные средства. Но если бы Мамука Церетели все-таки решил на лизинговую операцию, с его-то пристрастием к точным расчетам он бы очень понравился представителю любой лизинговой компании.

По словам Марины Юркевич, генерального директора «Национальной лизинговой компании», сегодня одно из главных требований к лизингополучателю — его адекватность. «Предприниматель должен отчетливо понимать, зачем ему нужен лизинг. И по силам ли его бизнесу такие

платежи». По ее наблюдениям, сегодня не так много предпринимателей, способных принести в компанию настоящий бизнес-план, а не «сказку на ночь». Хотя без бизнес-плана разговор с клиентом получается совсем короткий. Даже при том, что лизинговый сегмент ощутимо сжался, при том, что предложение на этом рынке сильно превышает спрос, бдительность при выборе клиентов в лизинговой компании не утратили. Скорее наоборот.

Хорошая репутация клиента и прежде высоко ценилась. К примеру, Роман Рожниковский уверен, что репутация его предприятия не единожды сыграло ему на руку в лизинговых сделках. Поначалу, вспоминает ресторатор, процесс подготовки договоров длился по месяцу. Компании-партнеры не довольствовались залогом в виде одного только лизингового имущества — требовали гарантий банков и личных поручительств. Но с течением времени отношения с лизингодателями становились почти родственными и процедуры упрощались. «Мы многие годы работали с Экспо-банком, — говорит Рожниковский. — Это был такой банк для рестораторов в Москве. Соответственно, и контакт с лизинговой компанией, существовавшей при нем, был плотный и продуктивный».

Сегодня фактор репутации еще прибавил в весе. А кроме того, повысился уровень требований к качеству бизнеса и его прозрачности. «Мы просим показать нам своих контрагентов, точки продаж и их динамику», — предупреждает Марина Юрченко. Если речь идет о предприятии, занятом, к примеру, грузоперевозками, то у него для успешной лизинговой сделки уже должен быть парк автомобилей. Причем весьма желательно — собственный. В пользу предпринимателя наличие и других активов: оборудования, недвижимости. А вот незакрытые лизинговые сделки компании трактуют как отяг-

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА



Валерий Кузьмич,
руководитель
отдела отраслевого маркетинга
«Хероx-Россия»:

Мы сотрудничаем с несколькими компаниями, передающими наше оборудование в лизинг. Ставки по этим операциям колеблются от 18 до 30% годовых. Проценты зависят и от стоимости самих денег, и от общих экономических рисков, и от рисков конкретного лизингополучателя. Особенно тщательно компании оценивают платежеспособность предприятий малого бизнеса. Что объяснимо — у таких предпринимателей совсем не много активов, которые они могут предложить в залог.

Например, в полиграфии сегодня есть успешные ниши, которые под силу занять небольшим предприятиям. Можно, например, заняться цифровой фотопечатью, изготовлением фотоальбомов и фотокниг — они пользуются устойчивым спросом.

Но вообще полиграфия — это такая область, где очень важно угадать. В нашей практике есть случаи успешной работы клиентов, но бывает, что окупить вложения молодым компаниям не удается и за три-четыре года.

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА



Роман Рожниковский,
основатель сети ресторанов «Габбли»:

Лизинг — это инструмент для продвинутых пользователей. И прибегать к нему имеет смысл, когда твой бизнес уже набрал мощь и обороты. Например, в нашем сегменте, насколько я знаю, оборудование для одного ресторана никто в лизинг не берет. Этим пользуются только сетевые предприятия, которые в состоянии трезво оценить и экономические, и валютные риски. Хотя и крепко стоящий на ногах предприниматель не застрахован от форс-мажоров.

Недавно в нашей лизинговой практике был такой случай: одна компания-лизингодатель попросила нас переписать сделку на другую партнерскую лизинговую компанию. Мы согласились пойти на это. Но наш новый партнер переконвертировал сделку в евро. Да еще накинул нам проценты. Поскольку условия договора таких телодвижений с их стороны не исключали, мы согласились с новыми предложениями. Но для себя сделали заметку «на полях» — в будущем с этой компанией мы уже не станем сотрудничать.

Насколько я знаю, это обычная в теперешних кризисных условиях история, но и реакция на такие телодвижения со стороны заказчиков оборудования всегда одинакова. Когда кризис, когда тебе тяжело, а вместо поддержки партнера по бизнесу ты получаешь нож в спину — сами понимаете, подобное не прощается.

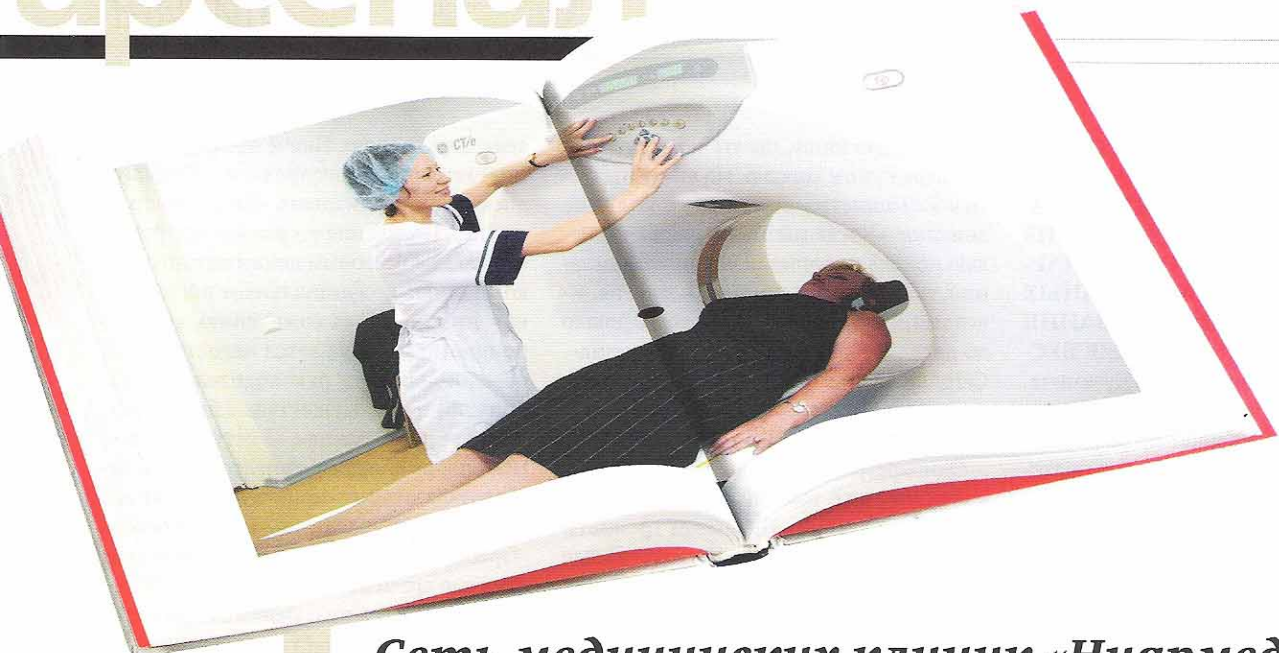
← чающее обстоятельство. Правда, при этом не устают повторять: самый желанный клиент тот, у которого за плечами хорошая «лизинговая история» — по аналогии с кредитной. Ситуация одинакова сегодня во всех сферах, где лизинг вообще востребован. Даже в сегменте аренды автомобилей, на который, по данным «ОПОРЫ России», приходится 80% всех лизинговых сделок. «Отношение к надежности заемщика и его финансовым потокам стало более строгим, — подтверждает Михаил Палагин, менеджер по развитию корпоративных продаж «Нисан Мотор Рус». — Минимизация риска неплатежей на этапе подготовки договоров становится обычной практикой».

Таким образом, просматривается несколько почти замкнутых кругов. С одной стороны, потребность в лизинге велика у предпринимателей, испытывающих дефицит собственных средств. С другой — компании категорически не работают со старт-апами. То есть начинающему в лизинг не дадут и гвоздя. Лизингодателю интересны клиенты с красивым бэкграундом. Но где такой нажать, если компании дают от ворот поворот, — большой вопрос. В мире, напоминает Мамука Церетели, одним из достоинств лизинга почитается как раз быстрота принятия решений по сделкам при относительной непрозрачности бизнеса получателя. В России сегодня обратная картина. Предпринимателю предлагают выложить о своем деле всю подноготную. При этом плата по лизинговому сделкам всегда выше, чем по кредиту. А в качестве аргумента в числе прочих фигурируют «более высокие, чем при классическом кредитовании, риски».

НО ДАЖЕ И НА ТАКИХ ДРАКОНОВСКИХ УСЛОВИЯХ НЕКОТОРЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ СОГЛАСНЫ НА ЛИЗИНГОВЫЕ СДЕЛКИ — НАДО ВЕДЬ КАК-ТО РАЗВИВАТЬСЯ. Беда в том, что зачастую лизинг оборачивается для них не прорывом в бизнесе, а головной болью и разочарованием. Не самый крупный в Санкт-Петербурге издательский дом «Ореос» не так давно решил взять в лизинг цифровой печатный комплекс Konika Minolta. И с самого начала все пошло наперекосяк. Заключать сделку решили через официального дилера — московскую компанию «Дельта-Лизинг». Там издателей заверили, что и в

Северной столице имеют свое сервисное представительство. Однако когда машину клиентам поставили, выяснилось, что и комплектация неполная, и представительства в Питере у «Дельты» нет. Три месяца, рассказывает Татьяна Иванова, главный редактор «Ореос», ушло на перепрограммирование, наладку и прочие мучения со злосчастной машиной. Все это время издатели исправно вносили лизинговые платежи — на послабления лизингодатель идти отказался. А машина не приносила ни копейки дохода. Ситуация усугублялась и кризисом — во всех его проявлениях. Лизинговая сделка была заключена в долларах еще в августе 2008 года. Соответственно, к концу года, когда банковский кризис успел отразиться на всех отраслях экономики, платежи автоматически выросли. Так что когда машину наконец настроили, заметно упало количество заказов. Подорожали расходные материалы. Издатели просили компанию продлить срок договора, но получили отказ. В итоге взятое в лизинг на два года оборудование пришлось вернуть через 6 месяцев. Теперь, говорит Татьяна Иванова, у «Ореос» зреет мысль купить такую же, но уже за собственные деньги.

«Вообще-то лизинговые компании крайне незаинтересованы в том, чтобы получить предоставленное имущество обратно», — удивляется Марина Юрченко. Его реализация — отдельная головная боль. Поэтому логично и правильно, когда лизингодатель не упирается рогом, а готов к компромиссу. «Когда мы сталкиваемся с неплатежеспособностью клиента, то для начала выясняем, какова ее природа, временный ли это сбой, или бизнес действительно терпит крах, — рассказывает Юрченко. — И если понимаем, что дело можно поправить, то соглашаемся реструктурировать платежи». Хотя такое поведение, говорят эксперты, скорее исключение, чем правило. Большинство лизинговых компаний в период кризиса стремятся формализовать свои отношения с клиентами по максимуму. И не соглашаются ни на какие коррективы условий договоров. Если только коррективы не в их пользу. По признанию Романа Рожниковского, некоторые лизинговые компании не чураются сегодня пересчитывать валюту контрактов и даже накидывать проценты, если только находится для этого малейшая лазейка в договоре.



Сеть медицинских клиник «Ниармедик»

О программе франчайзинга сети медицинских клиник «Ниармедик» рассказывает Олег Рукодайный, директор медицинского направления компании «Ниармедик Плюс»

Клиника

«Ниармедик» создана в 1996 году на базе ГУ НИИ эпидемиологии и микробиологии им. Н.Ф. Гамалеи РАМН. На данный момент у компании пять собственных медицинских центров.

Клиники «Ниармедик» — это сеть многопрофильных лечебных учреждений с опытным и внимательным персоналом, самым современным оборудованием и своей собственной клинико-диагностической лабораторией.

В наших клиниках оказывается полный комплекс медицинских услуг по диагностике, лечению и профилактике различных заболеваний, развива-

ются такие направления, как работа со страховыми компаниями и лечение за рубежом. Уникальная клинико-диагностическая лаборатория «Ниармедик» выполняет более 1000 видов исследований, включая генетические исследования, исследования при бесплодии, самый широкий спектр бактериологических исследований, исследований иммунного статуса и многие другие виды исследований. У нас огромный опыт работы, лучшая научная база, успешная стратегия развития.

Работа по системе франчайзинга в рамках сети медицинских клиник «Ниармедик» дает нашим партнерам возможность стать владельцем собственного медицинского центра, оказывающего медицинские услуги широкого профиля и услуги по лабораторной диагностике. Все франчайзи работают по утвержденному

Магазин косметики «Ботаникус»

«Ботаникус» — сеть магазинов чешской натуральной косметики, сделанной вручную

Компания Botanicus spol. s.r.o. основана в 1992 году. Сеть ее магазинов насчитывает более 50 торговых точек, в течение последних 5 лет были открыты магазины в Германии, Японии, Сингапуре, на Тайване. «Ботаникус» — это уникальная коллекция натуральных продуктов для составления красивых и необычных подарков. Магазины в стиле средневековой

Богемии предлагают косметику и предметы интерьера, сделанные вручную только из натуральных природных материалов. Для открытия магазина необходимы инвестиции в размере \$18 тыс., а также помещение от 10 кв. м в престижных районах города. Роялти не взимается, размер паушального взноса — \$4 тыс. плюс 3% рекламных отчислений. Срок окупаемости — один год.

Агентство пляжного отдыха «ВЕЛЛ»

«ВЕЛЛ» — одна из наиболее динамично развивающихся франчайзинговых сетей в России

Менее чем за три года открылось 65 офисов по всей стране. Доход турагента складывается из трех составляющих: турагент получает комиссию (от 10% до 14%) с продажи турпакета; турпакет формирует туроператор, включая в стоимость комиссию турагента; получив оплату от туриста, турагент оплачивает туроператору стоимость тура за вычетом

своей комиссии. Для открытия агентства необходимы инвестиции в размере 300 тыс. рублей и помещение площадью не менее 15 кв. м, с телефонными линиями и Интернетом. Роялти в Москве — 14 500 руб. в месяц, в регионах — от 3000 до 8000 руб. в месяц в зависимости от численности населения. Паушальный взнос — 36 тыс. руб. для Москвы, 24 тыс. руб. для регионов.



франчайзером перечню услуг и утвержденному прейскуранту. Предоставление любой новой услуги или изменение цены предварительно согласовывается с франчайзером. Собственный доход франчайзи формируется за счет оказания клиентам медицинских услуг (доход — 100%) и услуг по взятию биологического материала для диагностических исследований (доход — 30-40%).

Клиника утверждает список сотрудников и проводит обучение персонала. Возможна помощь в поиске и подборе персонала. Кроме того, наша компания бесплатно обеспечивает франчайзи расходными материалами для забора биологического материала. Также осуществляется рекламное сопровождение открытия и дальнейшей работы нового медицинского центра: информация о нем размещается на сайтах «Ниармедик» и в СМИ, а также в контакт-центре «Ниармедик» наравне с нашими собственными медицинскими центрами.

Почему сегодня выгодно заниматься медицинским бизнесом? Первая причина — стабильность и высокая емкость рынка. Вторая причина — отсутствие «товарного запаса» и вложений в него, высокий уровень рентабельности и быстрая окупаемость клиники. Есть еще ряд важных причин: минимальное влияние сезонности, высокая социальная значимость медицинской отрасли и т. д.

Для создания медицинской клиники необходимо помещение площадью 150 кв. м с отдельным входом. Оно может располагаться в жилом доме при условии, что вход в клинику не сопряжен с жилым подъездом. Также в помещении должно быть два санузла (или предусмотрена возможность их установки) и шесть комнат с естественным освещением. Плюс ко всему необходим один телефонный номер.

Объем инвестиций, необходимых для открытия франчайзингового медицинского центра «Ниармедик», составляет 150 тыс. евро. Кроме того, франчайзи уплачивает роялти в размере 50 тыс. руб. и паушальный взнос в размере 300 тыс. руб. Предполагаемый срок окупаемости медицинского центра — 2 года.

Компания вкусного питания «Подорожник»
«Подорожник» — сеть стрит-фуда, работающая в разных форматах

Сеть «Подорожник» насчитывает 165 точек в 10 городах России. Производственная концепция предусматривает централизованное приготовление продукции, герметичную упаковку и разогрев в микроволновой печи перед употреблением. Многообразие форматов позволяет франчайзи выбрать наиболее удобный вариант: стационарные кафе, мини-

кафе, павильоны, киоски, фуд-корты. Объем инвестиций — 9 млн. рублей. Роялти — 5% от выручки, получаемой от реализации продукции «Подорожник», 1% от общей суммы выручки, получаемой от реализации сопутствующих товаров. Паушальный взнос — 1,5 млн. руб. (с возмещением из первых начисляемых роялти). Срок окупаемости — три года.

ЗАКАЗ САМОЛЕТА

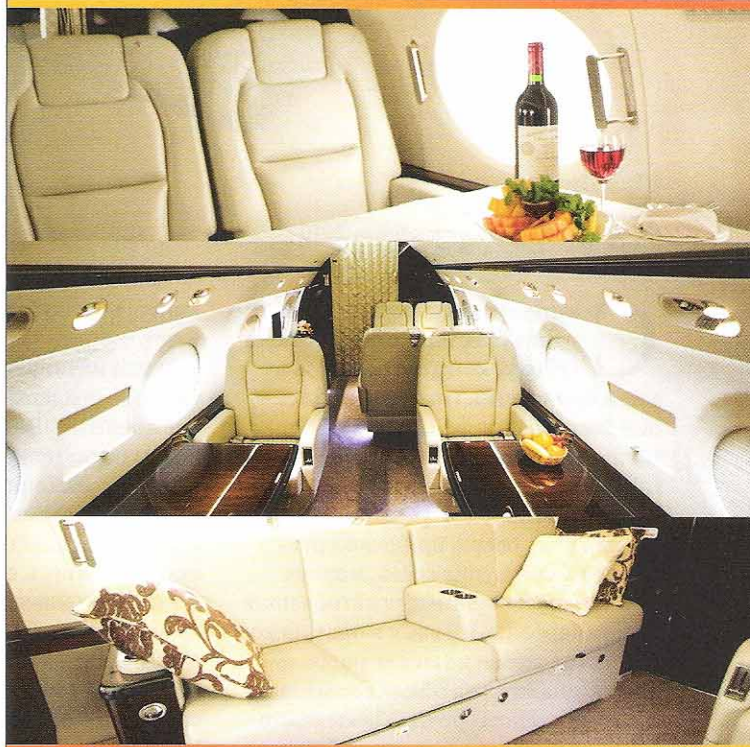
в любую точку мира

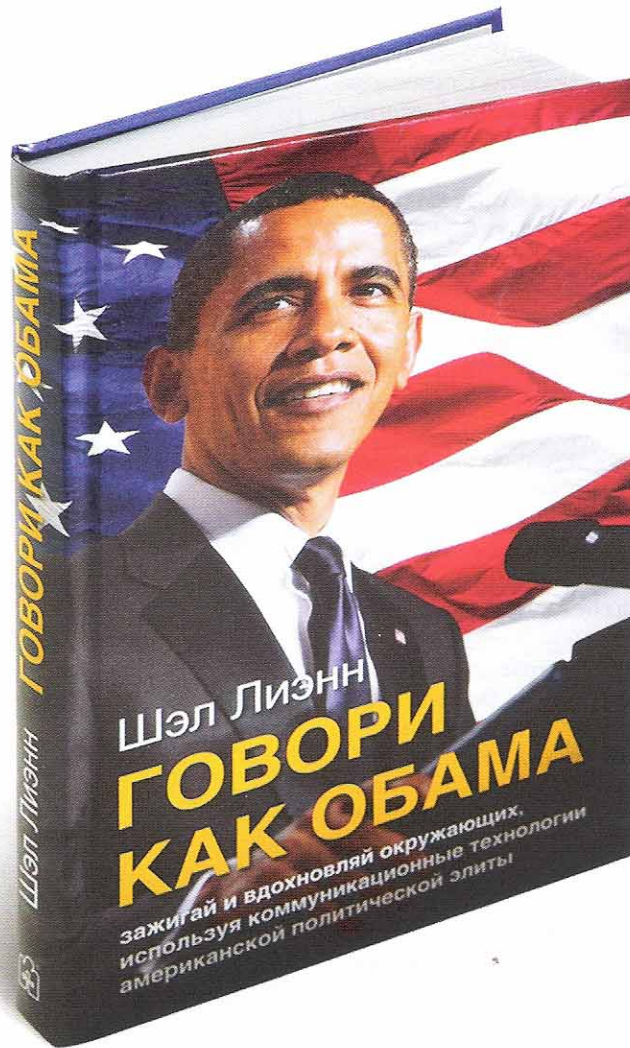
ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ VIP ТРАНСФЕР
на автомобиле, яхте, вертолёте

УСЛУГИ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ
и управлению частными самолётами

ИстЮнион – это:

- *Собственный парк самолётов*
- *VIP чартер по цене 1 класса*
- *Вылет через 3 часа*
- *11 лет на рынке*





Шэл Лиэнн

«ГОВОРИ КАК ОБАМА»
Издательство «Добрая книга», 2010
Твердый переплет, 272 стр.

Самое интересное в этой книге — две блестящие речи Барака Обамы, которые полностью в ней приведены. Правда, снабжены они комментариями, описывающими жесты, с которыми президент США говорит те или иные вещи. Например: положил руки на кафедру, поднял руку вверх, приложил руку к сердцу, прищурил глаза, махнул рукой и прочее. Замысел автора понятен: невербальный язык в ораторском искусстве важен не менее вербального. Однако из-за обилия комментариев «за кадром» речи Обамы становится читать невозможно. А больше в

книге, пожалуй, ничего интересного и нет.

Книга начинается с речи Барака Обамы в поддержку кандидата в президенты США Альберта Гора. И потом на протяжении 250 страниц подробно разбираются ораторские приемы, которые Обама использовал. Барак Обама действительно выдающийся оратор, и он, пожалуй, рано или поздно может встать в один ряд с Линкольном и с Мартином Лютером Кингом в этом умении. Поэтому почему бы и не учиться на примере современника искусству публичного выступления?

Автор предлагает обратить внимание на то, что аудиторией надо сразу завладеть: с помощью жеста, шутки, взгляда, какой-нибудь фразы, важной для всех собравшихся. Вот такое вот сокровенное знание. С его слов, важно также использовать риторические вопросы, рефрены. На шутки противников отвечать серьезно, шутить над серьезностью и т. д. Но мой совет в желании научиться ораторскому мастерству: найдите и прочитайте речи Лисия, Горгия или на худой конец Цицерона — это идеальные примеры ораторского искусства.





Эндрю Уайлман

«СОКРАЩЕНИЕ ЗАТРАТ»
Издательство «Альпина Бизнес Букс», 2009
Твердый переплет, 198 стр.

Эндрю Уайлман — очередной сторонник сокращения затрат. Не перестаю удивляться, как хватает у людей силы духа писать о чем-то, о чем до них писали миллион раз. Тут дело либо в невероятной самоуверенности, либо в незнании (что вряд ли), либо просто в недобросовестности автора. Итак, Уайлман призывает сокращать затраты и делать это, вы не поверите, непрерывно. Вот вы сели, хорошо подумали и сократили на 15%

бюджет на персонал, или IT-услуги, или то и другое. Но успокаиваться еще рано! Всегда есть что-то еще, что можно сократить или, к примеру, отдать на аутсорсинг. А еще очень важно, чтобы топ-менеджер, говоря о сокращении затрат, при этом не отдыхал на Багамах или Бали, а и сам был скромнее в тратах, потуже затягивал пояс. Иначе это будет странно выглядеть, считает разумный Эндрю Уайлман.

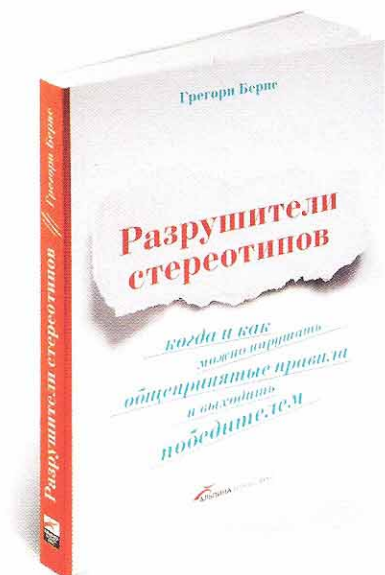


Эндрю Гриффин

«УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИОННЫМИ РИСКАМИ. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД»
Издательство «Альпина Бизнес Букс»,
Мягкий переплет, 237 стр.

Управлять рисками тяжело, а репутационными — тем более. Эндрю Гриффин в этом деле профессионал и книгу написал основательно. Правда, первые двадцать пять страниц он тратит на то, чтобы убедить всех нас, что репутация очень важна, еще пару страниц он посвящает тому, что большинство научных разработок с точки зрения репутации не стоят выеденного яйца, и на тридцать первой странице наконец-то выда-

ет дельную мысль: если бизнесом и репутацией управлять по-разному, то ничего толкового не выйдет. То есть дела не должны расходиться со словами. В этом смысле кризис многим задал жару: в большинстве компаний корпоративная культура на проверку оказалась пшиком. Но Гриффин знает, как выйти из кризиса (впрочем, не мирового, а локального), для этого у него есть своя стратегия.



Грегори Бернс

«РАЗРУШИТЕЛИ СТЕРЕОТИПОВ: КОГДА И КАК МОЖНО НАРУШАТЬ ОБЩЕПРИНЯТЫЕ ПРАВИЛА И ВЫХОДИТЬ ПОБЕДИТЕЛЕМ»
Издательство «Альпина Бизнес Букс», 2009
Мягкий переплет, 249 стр.

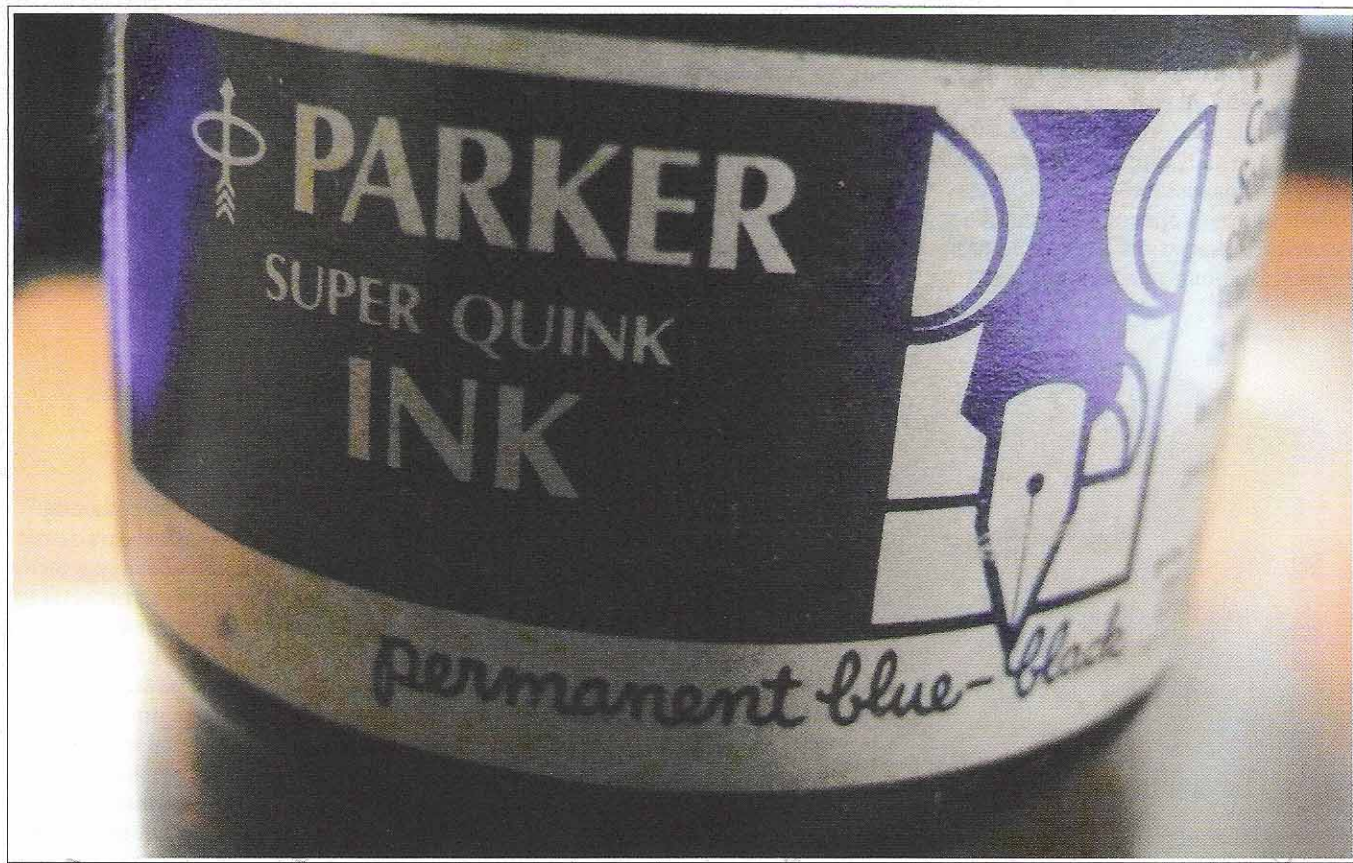
Книга Бернса «Разрушители стереотипов» — еще один фолиант в нашем выборе, который являет миру свежую, оригинальную идею: есть такие люди, которые мыслят нестандартно, генерируют идеи, и именно на таких людях и держится успешный бизнес и творчество. Грегори Бернс, видимо, решил стать как раз таким человеком и попытался не просто сообщить о давно известных фактах, но каким-то образом и разработать эту тему. Взять, например, потрясающую

главу «Контуры мозга, отвечающие за социальные связи». Там есть такие слова: «Мозг всех приматов содержит особые участки, которые отвечают за распознавание лиц. Важнейший из участков, реагирующих на лица, — веретенообразная извилина, расположенная на нижней поверхности височной доли головного мозга». А первые пять глав вообще посвящены природе страха. В английском варианте книга, кстати, называется Iconoclast — «Сорвиголовка».



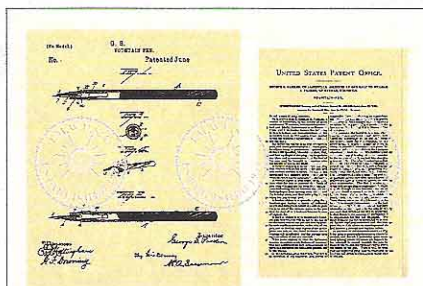
Позолоченная ручка

Не американец Джордж Паркер изобрел современную авторучку — «отцом» ее принято считать его соотечественника Льюиса Уотермена. Паркеру принадлежит достижение иного рода: он превратил утилитарный «канцтовар» в шедевр высоких технологий, а производство авторучек — в процветающий бизнес

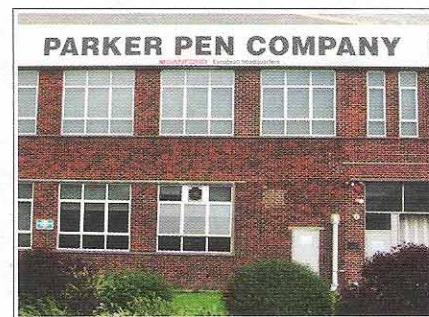




Гарантийный сертификат качества на модель Lucky Curve



Первый патент на авторучку, полученный Джорджем Саффордом Паркером



Здание старой фабрики Parker Pen Company в Джейнсвилле, штат Висконсин

МОЖЕШЬ ЛУЧШЕ — СДЕЛАЙ САМ

Получив в 1889 году патент на свое изобретение, учитель из американской глубинки Джордж Саффорд Паркер вряд ли предполагал, что изобрел один из нынешних эталонов качества и престижа. С тех пор в мире выпускались и более дорогие авторучки, но более «эталонных» не было и нет.

Их прообразы появились в Европе еще в XVIII веке. Ранние авторучки трудно было назвать практичными — чернила то не желали вытекать на бумагу, то, наоборот, в самый неподходящий момент разбрызгивались и на нее, и на одежду. Лишь к концу следующего столетия были изобретены относительно надежные и безопасные в употреблении пишущие средства. Одними из самых безопасных — и, уж безусловно, самыми статусными — стали авторучки, изобретенные и запатентованные Джорджем Паркером.

Матерью изобретения, в полном соответствии с пословицей, стала суровая необходимость. Читая в колледже Джейнсвилля, штат Висконсин, курс телеграфного дела, Паркер по совместительству подрабатывал в качестве агента фирмы John Holland Fountain Pen — на то время крупнейшего в США производителя перьевых ручек.

Своим ученикам Паркер сбывал, разумеется, не эксклюзивную продукцию с золотыми перьями, а обыкновенный ширпотреб — в ту пору некачественный и ненадежный. По контракту ремонт и замена негодных образцов ложились на плечи агента — пришлось Паркеру обзавестись ремонтным оборудованием и разобраться в устройстве и принципе действия продаваемого товара. Разобравшись, Паркер наладил бойкий

постпродажный сервис авторучек. И вскоре пришел к мысли, что пора заканчивать с починкой чужого товара, а вместо этого выходить на рынок со своей продукцией, не требующей ремонта. Лозунг «Сделай что-то лучше, и это будет продаваться» на целый век стал корпоративным девизом компании Parker Pen, созданной на паях со страховым агентом Уильямом Палмером 8 марта 1891 года (по другим данным, 1892-го).

ния авторучек. А беда заключалась в том, что их, как и сейчас, мужчины носили в нагрудном кармане рубашки — вертикально. Нагретые от соприкосновения с телом чернила вытекали на перо, а после открытия колпачка с неизбежностью пачкали руки. В новой ручке чернила не высыхали и не проливались.

Следующим логическим шагом стала бесстыковая модель 1899 года — Jointless, в которой отсутствовали наиболее под-

«Сделай что-то лучше, и это будет продаваться» — этому девизу, придуманному Джорджем Паркером, Parker Pen неуклонно следует уже более века

СЧАСТЛИВЫЙ ВИТОК КАРЬЕРЫ

Первой знаменитой паркеровской моделью, принесшей компании известность не только в США, но и в мире, стала Lucky Curve (буквально «счастливым виток»). В основе ее лежал запатентованный в 1894 году принципиально новый одноименный фидер (капиллярная система подачи чернил), практически устранявший главную на то время беду всех без исключе-

верженные поломке или протечке резьбовые соединения, а все важные элементы были заключены в непроницаемую гильзу. Далее последовали кнопочная система заправки Button Filling System (до того чернила в ручку заливали пипеткой) и колпачок повышенной надежности Safety Cap. Последний, по сути, состоял из двух колпачков: внешний накручивался на корпус ручки, а внутренний герметично запечатывал полость вокруг пера. →

Parker Pen Company



Основана в 1891 году в Джейнсвилле (США). С 2000 года — подразделение компании Newell Rubbermaid, оборот которой в 2008 году составил

\$6,5 млрд



Daddy is trying to spoil me!

He sent me a Parker 61..
the one pen I really hoped
to own someday!

I guess all dads like to spoil their daughters. But a Parker 61... that really is special. I remember seeing Dad so let me use his 61 when I did my homework at the dining room table. I just loved that pen. It finished words onto paper as quickly as I could think — smoothly and easily.

Then, too, I felt grown-up when I used Dad's 61 pen. He always signs his letters and important papers with it. Oh, fast, he says even his boss borrows his Parker 61.)

Now at college where writing is even more important than ever, I finally have the pen that writes best of all — a Parker 61. And it's so beautiful!

But Dad is kind of shy, too. He knows he is spoiling me... but this Parker 61 is his way of saying, "Write less often. We think of you. We love you."


What a wonderful Dad. What a wonderful gift — so beautiful, so useful. Especially this Parker 61 pen. Daddy gave it to me.

15
UP TO \$150

THE PARKER 61 CAPILLARY PEN
THE WORLD'S MOST WANTED PEN

REGULATED BY THE FEDERAL TRADE COMMISSION, BOSTON, MASS.

STUDENTKA S REKLAMNOGO POSTERA AVTORUCHKI PARKER 61: «ПАПА МЕНЯ БАЛУЕТ!»



To avoid disappointment this Christmas, choose your Parker "51" today. Last year, 1 out of every 4 who sought this world's most-wanted pen had to go without. It can happen again. So see your Parker "51" dealer today while a selection is available. Know the joy of solving one of your major gift problems so pleasantly, so easily, and so well. Choice of smart gift codes, \$12.50 and \$15.00. Sets, \$17.50 to \$30.00. The Parker Pen Company, Janesville, Wisconsin and Toronto, Canada.

It's really why you want it!

Parker "51"
world's
most
wanted
pen

Parker 51 — «самая желанная авторучка в мире»

← Казалось бы, сущие мелочи — но именно из таких мелочей складывается репутация. К 1908 году фабрика Parker Pen, расположенная на Мейн-стрит в Джейнвилле, превратилась в крупнейшее производство перьевых ручек — не только в Америке, но и в мире. Причем о безопасных в употреблении ручках заговорили как раз в тех кругах, для которых репутация была главным и решающим аргументом. Все VIP-персоны Старого и Нового Света, чей высокий ранг не допускал и мысли о конфузе, немедленно записались в клиенты новой компании.

В канун XX века на авторучки перестали смотреть как на чисто утилитарную канцелярскую принадлежность — теперь обладание дорогими и «навороченными» пишущими средствами подчеркивало

высокий статус их владельца. Компания Паркера одной из первых взяла стратегический курс на выпуск «эсклюзива» с золотыми и серебряными перьями и инкрустированными золотом, серебром и перламутром корпусами. Мечтой всех коллекционеров по сей день остается одна из ранних моделей паркеровских авторучек — Gold Snake («Золотая Змейка»), корпус которой обвивало золотое пресмыкающееся с изумрудным глазом.

Но кроме роскошных моделей для состоятельных клиентов Parker Pen продолжала удивлять мир практичными технологическими новшествами. Первая мировая война бросила вызов не только оружейникам, но и производителям исключительно мирных канцтоваров. В 1917 году компания Джорджа Паркера по-

лучила выгодный заказ от американского военного ведомства на изготовление особых «окопных ручек» с отсеком для хранения чернильных гранул, активируемых с помощью обычной воды. Десятки и сотни тысяч писем, написанных в окопах американскими солдатами, стали лучшей рекламой продукции Parker Pen, годового оборот которой к окончанию войны превысил заветный рубеж в \$1 млн.

РУЧКА ПРОВИДЕНИЯ

К этому времени компания все еще оставалась семейным бизнесом. Сначала отцу помогал сыновья Расселл и Кеннет, позже к ним присоединились и внуки — Джордж II и Дэниел. Под их руководством Parker Pen не только без ощутимых потерь прошла через «ревушие двадцатые» и сменившее их десятилетие Великой депрессии и Второй мировой войны, но и сохранила свои лидирующие позиции.

В 1921 году на рынке появилась очередная паркеровская новинка — модель Duofold. Прозванная за свой вызывающий ярко-оранжевый корпус Big Red (что можно вольно перевести и как «Рыжий верзила»), она шокировала публику и розничной ценой — \$7, что было примерно вдвое дороже продававшихся тогда массовых ручек. Однако деловая интуиция Паркера вновь не подкачала: он раньше других понял, что эпохе джаза, всеобщего



To Harmonize with her costume Parker Lady Duofold in either color \$5

AMAZING WRITING DISCOVERY: THE FOUNTAIN PEN

PARKER 51

PARKER 45

THE PARKER PEN COMPANY, JENSENVILLE, WISCONSIN

Хиты Parker разных времен (слева направо): Duofold («Рыжий верзиля»), Parker 51, Parker 45

щегольства и подпольного (сухой закон!) алкогольного угара более всего подходит именно такая статусная авторучка — яркая, легкомысленная и вызывающая.

Неслучайно в качестве испытательного полигона для рекламной кампании Parker Duofold был выбран Чикаго — город гангстеров и подпольных салунов. А главной изюминкой стало невиданное в те годы предложение 25-летней гарантии. Успех был такой, что доходы от продаж в первую же неделю полностью покрыли расходы на рекламную кампанию. Чуть позже, когда появились сверхпрочные пластиковые корпуса, гарантия стала «вечной».

В Parker придумали неотразимый рекламный ход — для проверки ручек на прочность их сбрасывали с самолетов, летевших на километровой высоте, в Большой Каньон! Расширилась и цветовая гамма — к мандариновым Duofold прибавились яшмово-зеленые и лазурные. В результате успеха «Рыжего верзиля» объемы продаж к середине 1920-х выросли вчетверо, выведя компанию в мировые лидеры по производству дорогих авторучек.

К концу десятилетия Parker Pen, ставшая публичной компанией, не только обладала дистрибьюторской сетью в Европе, Азии и Австралии, но и открыла первые филиалы за пределами США — в Канаде и Великобритании.

В 1927 году компания перешла на производство корпусов из модифицированного ударопрочного целлулоида — перманита, который не только был прочнее используемого до этого эбонита, но и позволял существенно расширить цветовую гамму корпусов. Спустя четыре года появились фирменные «паркеровские» чернила — Quink, позиционировавшие-

СТРЕЛЫ ЛЕЯТ В ЦЕЛЬ

Но и после смерти основателя компании сотрудники Parker Pen остались верны стремлению сделать свою продукцию еще лучше.

Следующим хитом стала модель 1941 года Parker 51 с удлиненным корпусом и закрытым пером, принесящая компании приз американской Академии моды. За

В 1933 году на корпусе новой модели Parker Vacumatic появился знаменитый зажим-стрела, придуманный нью-йоркским дизайнером Джозефом Платтом

ся как самые быстро сохнущие и самые легко смываемые (с одежды и рук, а не с бумаги).

Наконец, в 1933 году на корпусе новой модели Parker Vacumatic появился всем известный сегодня зажим-стрела, придуманный нью-йоркским дизайнером Джозефом Платтом. Правда, это яркое корпоративное событие совпало с трагедией в семье Паркеров — умер старший сын Расселл. Его смерть так потрясла отца, что он потерял всякий интерес к бизнесу и добровольно покинул все свои посты в компании. А спустя четыре года — и сам этот мир.

тридцать лет таких ручек было продано на \$400 млн. Корпус их изготовлялся из синтетического материала люцита, а в конструкции был впервые использован наполнитель Aerometric, позволявший писать ручкой даже в самолетах во время взлета и посадки.

Популярность новинки превзошла все ожидания, и компании впервые в ее истории пришлось публично извиниться перед потребителями — выполнить все заказы она была не в состоянии. Чтобы не упускать сложившейся на рынке выгодной конъюнктуры, Parker срочно выпустила в продажу удешевленную 21-ю →



Цветовая гамма ручек Parker рассчитана практически на все категории потребителей

← модель, вскоре занявшую более 60% мирового рынка авторучек «дороже \$5».

А с завершением первой послевоенной декады началась эпоха шариковых ручек. После открытия в 1953 году новой фабрики Эрроу-Парк в Джейнвилле, оснащенной самым передовым на то время оборудованием и автоматикой, Parker Pen постепенно начала экспансию на более демократичный рынок «шариков». При этом компания, откровенно говоря, не спешила во что бы то ни стало запрыгнуть в уходящий поезд — жертвовать качеством ради немедленного успеха было не в ее традициях. И только когда специалисты компании разработали первый усовершенствованный «шарик», на рынке появилась непревзойденная в свое время модель Jotter. Ее отличал и необы-

пятiletку — было продано 11 млн. таких ручек, принесших компании \$111 млн.

В 1962 году компания перестала быть семейным бизнесом. После ухода в отставку Кеннета Паркера на его место пришел первый «сторонний» топ-менеджер — Брюс Джеффрис. К тому времени логотип дополнился почетной надписью «эксклюзивный поставщик британского королевского двора». Если бы ведущие мировые политики могли раздавать подобные рекомендации, к паркеровской авторучке пришлось бы прикреплять длинную ленту с именами глав государств — места на корпусе явно не хватило бы.

К своему 75-летию компания выпустила эксклюзивную ручку Parker 75 с корпусом из чистого серебра и 14-каратным золотым пером. На ней впервые фирмен-

ный логотип появился в сопровождении новой эмблемы — креста, составленного из уже знакомой стрелы и сплюснутого овала, видимо, символизирующего земной шар. Parker Pen могла себе позволить такую аллегория — в то время в мире авторучек существовал один-единственный бренд-эталон, и все знали, какой именно.

А в следующем десятилетии Parker Pen провела одну из самых экстравагантных рекламных кампаний в своей истории. «Фишка» состояла в том, что на рекламном листе с помощью «паркеровской» ручки рука неизвестного выводила некую математическую формулу: $\frac{(3,5G + \frac{1}{2})}{4(H_2O)^3} + 3(360^\circ) = M$.

В ответ компания получила вал писем от математиков, физиков и химиков с просьбой объяснить, что означает сей бред. Parker Pen выдержала театральную паузу, а затем разъяснила, что просто пошутила — записала рецепт знаменитого коктейля Dry Martini (не путать с одноименной маркой итальянского вермута) с помощью «математической» формулы. Что касается рецепта, то он, разумеется, был известен всей пьющей (да и трезвой) Америке. Смешать 3,5 части джина с 0,5 части вермута на 4 кубика льда (вода, возведенная в куб!), а затем взболтать тремя движениями блендера (три раза по 360°). На сей раз среди откликов нашелся только один критический: «Интересно, где это вы отыскали рецепт приготовления Dry Martini даже без упоминания об оливке?» Странно, что не нашлось никого, кто поинтересовался бы, чем размешивать — ручкой Parker?

ЧТО НАПИСАНО ПЕРОМ

Более века авторучки Parker служили символом не столько дороговизны, сколько престижа и социального статуса. Список именитых клиентов Parker открыл еще в 1896 году великий итальянский композитор Джакомо Пуччини, с помощью одной из первых «паркеровских» моделей создавший партитуру оперы «Богема». Спустя три года уже упомянутой Parker Jointless Lucky Curve был подписан мирный договор, положивший конец испано-американской войне. В 1922 году автор всемирно известных историй про Шерлока Холмса в письме одному из членов совета директоров Parker Pen признался, что с появлением Duofold обрел наконец «родственную душу среди авторучек».

В 1964 году компания выпустила модель Parker 75, которая стала настоящим хитом: за пять лет было продано 11 млн. таких ручек на сумму \$111 млн.

чайно емкий стержень — новая технология позволяла ему работать в пять раз дольше, чем в ручках конкурентов. Успех был очевиден — за первый год было продано более 3,5 млн. ручек Parker Jotter.

Среди других послевоенных хитов компании можно назвать модели Parker 45 и Parker 75. Выпуск первой был начат в 1960 году, и за первые два десятилетия удалось продать более 75 млн. экземпляров. Вторая, выпущенная четырьмя годами позже, установила рекорд уже в первую



Капсулу с посланием Parker будущим поколениям землян вскроют в 2088 году

Прошло еще 23 года, и командующий силами союзников в Европе генерал Эйзенхауэр, зная, что сам не сможет присутствовать на церемонии подписания капитуляции Германии, настоял на отправке двух личных экземпляров Parker 51 в пригород Берлина Карлхорст, где должно было состояться историческое событие. Имеются сведения о том, что и представители советского командования во главе с Георгием Жуковым заинтересовались американской ручкой. (Сам акт о капитуляции Германии был подписан фельдмаршалом Кейтелем кондовой советской авторучкой, которую предоставил ему Жуков, попросивший ее на время у первого подвернувшегося красноармейца.) Во всяком случае, после войны советское руководство вело переговоры с фирмой Parker о налаживании собственного производства качественных авторучек. Но в мире шла уже новая война — холодная, и американцы решили не связываться с «Советами».

С помощью такой же Parker 51, принадлежавшей командующему американскими силами на Тихом океане генералу Макартуру, был подписан и акт о капитуляции Японии. Позже перьями Parker американцы подписывали и акт о перемирии в Корее, и Парижские соглашения, положившие конец Вьетнамской войне. А президенты Рейган и Буш-старший — договоры об ограничении ядерных вооружений с Горбачевым и Ельциным.



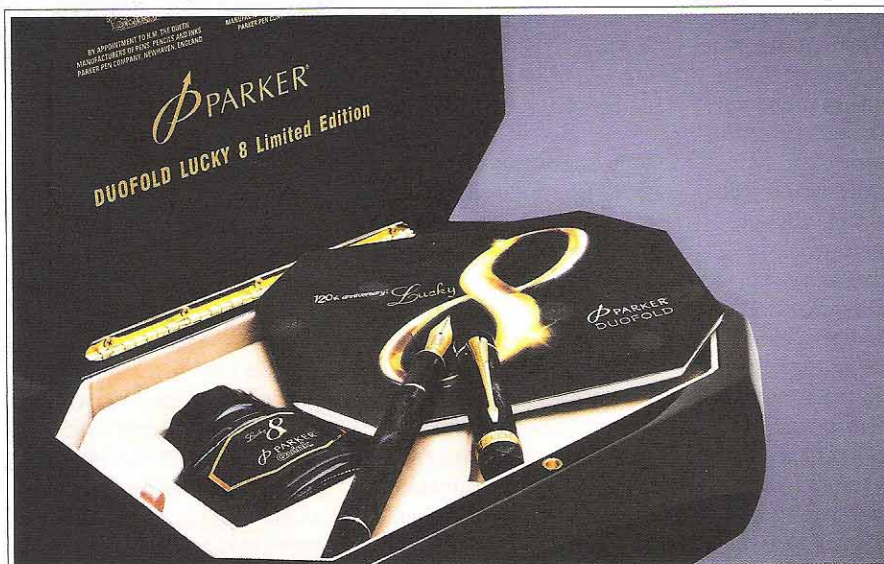
Стреляющая авторучка Джеймса Бонда, конечно же, была марки Parker

Сегодня пишущие принадлежности марки Parker можно купить в 120 странах, а престижными «паркеровскими» ручками пишут на всех языках мира

К тому времени компания успела сменить «гражданство» — ее основное подразделение, выпускавшее пишущие средства, в 1986 году перешло под

контроль британского подразделения Parker UK, и штаб-квартира Parker Pen переместилась из Джейнсвилля в английский Ньюхэйвен. А в 1993-м компанию купил другой мировой лидер — компания Gillette, к тому времени уже владевшая брендом PaperMate. Спустя всего семь лет Gillette продала все свое «ручное хозяйство» компании Newell Rubbermaid, ставшей обладательницей едва ли не крупнейшей в мире коллекции «пишущих» брендов (кроме Parker это еще и Rotring, Sharpie, Reynolds, PaperMate, Waterman и Liquid Paper). Старая фабрика в Джейнсвилле пустовала до 2003 года, когда на ее месте решено было построить технопарк Arrow Park.

Однако, меняя владельцев, компания оставалась верна своему главному корпоративному принципу, заложенному отцом-основателем. О том, что Parker не перестает стараться «сделать лучше», свидетельствует простой факт: сегодня продукция компании продается в 120 странах, а «паркеровскими» ручками пишут на всех языках мира.



Авторучки Parker служат символом не столько дороговизны, сколько престижа и высокого статуса

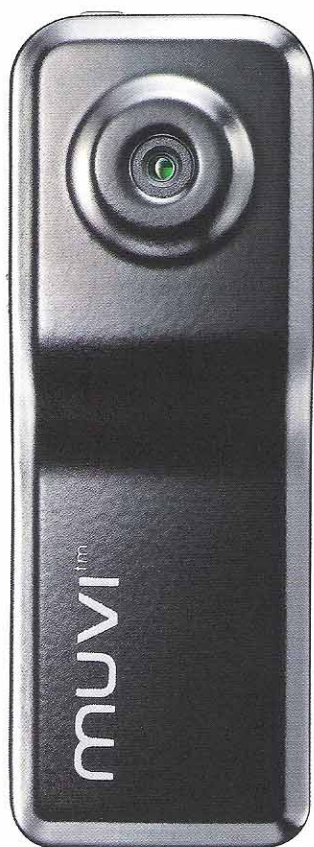
Всегда в Сети

USB-модем Билайн



В наше время многим важно, чтобы доступ в Сеть был постоянным. Самый простой и доступный способ — использовать USB-модем. Для выхода в Интернет достаточно иметь его и SIM-карту соответствующего мобильного оператора, например, Билайн. Все настройки производятся автоматически. Скорость связи зависит от стандартов местной сети. Модем поддерживает в том числе и 3G-сети.

«Видеопалец» Muvu Micro Camcorder

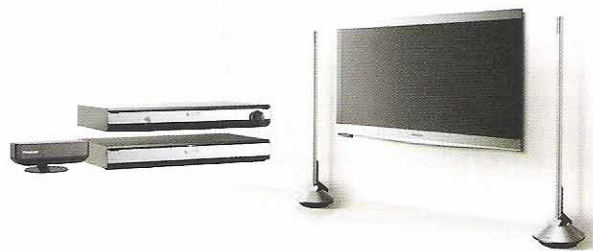


Описание «самая маленькая в мире видеокамера» создает не совсем верное представление о ничтожных размерах Muvu Micro Camcorder. На самом деле она еще меньше — не больше пальца — 55x20x20 мм, но при этом гораздо полезнее, чем можно подумать, увидев ее размеры. Ведь это полноценная видеокамера, способная записывать видео в разрешении 640x480 с частотой 25 кадров в секунду.

Несмотря на размер, Muvu Micro собрана для жизни. Прочный алюминиевый корпус, выносимые резиновые кнопки и 2 Гб встроенной памяти означают, что в камере нет хрупких подвижных частей, она не особо боится сырости.

Во встроенной памяти помещается час видео. Еще 10 часов поместится на 8 Гб microSD. Просмотреть снятое и закатать его на YouTube можно с помощью телефона.

Сумма технологий Panasonic VIERA



В заголовке не указано точно название модели телевизора. Но это не ошибка. Компания Panasonic выпускает большой модельный ряд телевизоров VIERA, каждая из которых достойна отдельного большого обзора. Все модели используют для создания изображения и расширения функциональности устройства целый ряд фирменных технологий Panasonic, многие из которых уникальны. Среди них: Panasonic Neo

PDP, которая позволила сделать телевизоры тоньше-тонкого. 600 Hz Sub-filed Drive, которая обеспечивает разрешение в 1080 строк при частоте обновлений 600 Гц. Real Black Drive для достижения идеальных четкости и контрастности. VIERA Cast и VIERA Image Viewer. Первая позволяет пользоваться различными интернет-сервисами, а вторая предназначена для просмотра фотоснимков и видеороликов формата AVCHD.



Принтер с сенсорным экраном
HP Photosmart C4683 и HP Photosmart C4783

Принтеры HP Photosmart C4683 и HP Photosmart C4783 — это МФУ, которые позволяют сканировать, печатать и копировать изображения. Для управления настройками печати используется сенсорный дисплей HP TouchSmart. С его помощью можно легко просматривать и печатать фотографии, веб-страницы и документы. HP C4783, кроме того, можно подключить по беспроводному интерфейсу.

Сенсорная технология HP TouchSmart — это 3,7-сантиметровый цветной экран с сенсорными кнопками, ясный и четкий, с замечательной реакцией и чутким откликом.

Эти принтеры используют интегрированные печатающие головки (IPH), что позволило достичь высоких скоростей печати при сохранении отличного качества и невысокой цены.

Формат печати - A4.

Наручный телефон

LG GD910

Watch Phone, он же GD910, живо напоминающий о похождениях Дика Трейси, впервые был продемонстрирован дизайнерами LG в далеком 2006 году и с тех пор успел обрасти массой слухов. В конце концов в этом году на выставке потребительской электроники CES компания LG объявила о начале продаж.

Watch Phone умеет все, что доступно обычному телефону стандарта 3G с сенсорным дисплеем, — звонит, отправляет SMS, играет музыку с помощью MP3-плеера емкостью 80 Мб. Безусловно, не обошлось без модуля Bluetooth, чтобы не вызывать недоумения окружающих разговорами «в руку», плюс поддержка видеоконференций. Поскольку это все-таки часы (заметьте — с кожаным браслетом), по ним можно узнавать время.



Третье поколение уникалов
Ricoh Digital GR III

Эти камеры не похожи ни на какие другие. Компания Ricoh выпускает вот уже третье поколение уникальных компактных фотоаппаратов с фиксированным фокусным расстоянием, креплением для дополнительных линз, удобным интерфейсом и богатыми возможностями

тонкой настройки. Все перечисленное порадует сердца скорее увлеченных фотографов, чем простых людей, которым чем проще, тем лучше. Эта камера для ценителей, для тех, кто любит быть непохожим на других. Соответственно и техническое качество, и возможности у нее «на уровне».



Во власти гор

Тем, кто с нетерпением ждал наступления горнолыжного сезона, на этот раз стоит отправиться в Швейцарию. Выбор уникальных горнолыжных курортов здесь бесконечен и сможет удовлетворить самый притязательный вкус



Саас-Фее — пожалуй, наиболее особенный швейцарский горнолыжный курорт. Расположен он на самом юге Швейцарии, примерно в 250 километрах и от Женевы, и от Цюриха. Именно Саас-Фее называют жемчужиной Альп — гостеприимное селение у подножья ледника расположилось в долине, окруженной тринадцатью четырехтысячными вершинами. Как на дне зубчатой раковины, которую формируют самые высокие горы в Швейцарии. Дело, впрочем, не только в природе — благодаря человеческим достижениям эта небольшая и спокойная «деревушка», рассчитанная на восемь тысяч гостей, трижды записана в Книгу рекордов Гиннесса.

ПЕРВЫЙ РЕКОРД — САМОЕ ВЫСОКОГОРНОЕ В МИРЕ МЕТРО. НАЗЫВАЕТСЯ ОНО «МЕТРО АЛЬПИН» — ПО СУТИ ДЕЛА, ЭТО ФУНИКУЛЕР В ТОННЕЛЕ, ПОСТРОЕННЫЙ ДЛЯ УДОБСТВА КАТАЮЩИХСЯ И ОТДЫХАЮЩИХ. Ступенчатый вагон, рассчитанный на 115 человек, курсирует между станциями Фельскинн (высотная отметка — 3000 метров) и Аллалин (расположена на высоте 3500 метров). Едет он довольно быстро — весь путь занимает чуть больше трех минут. Есть и промежуточная станция, но на ней останавливается только самый первый поезд.

Другое чудо — самая большая в мире искусственная ледяная пещера. Ее площадь 5500 кв. м, и прорублена она вглубь ледника — внутри подсвеченные залы, галереи с ледяными скульптурами, лабиринты и небольшая ледяная часовня для желающих сойтись узами брака в вечном льду. Приходить в себя после вечного царства Снежной Королевы лучше всего в самом высокогорном в мире вращающемся ресторане. Попадаете в него, выйдя из пещеры и сразу поднявшись по ступенькам. Еда здесь простая и добротная, пообедать в перерыве между катанием — лучше места не найти. В хорошую погоду за час (время, за которое ресторан совершает полный оборот) вы сможете обозреть все «зубцы» гигантской альпийской раковины и даже заглянуть за границу Швейцарии — например, в Италию.

Фантастические виды долины Саас можно наблюдать и со склона — первый же глоток воздуха на выходе из ресторана опьянит сильнее только что выпитого бокала горячего вина. Чистоту воздуха долины жители ревностно оберегают — Саас-Фее входит в число немногочисленных швейцарских курортов, куда не пускают автотранспорт. Для автомобилей и автобусов есть гигантская подземная парковка при въезде, а дальше пересаживайтесь на маленький электромобиль или пешком до отеля.



Разместиться можно по всем вариантам — от пяти звезд со стеклянными стенами до недорогих шале. Саас-Фее по швейцарским меркам — средний по цене курорт. Здесь в общей сложности около

Склоны в Ленк-Зимментале — отличный вариант для начинающих горнолыжников

В Саас-Фее около ста километров горнолыжных трасс, большая часть из которых — «средней сложности»

ста километров трасс, большая часть — «средней сложности», поровну «сложных» и «легких». Самая длинная из них — от верхней станции метро Аллалин до самой деревни — 14 километров. «Легкие» трассы для начинающих — у подножия ледника, «сложные» — по его краям. Впрочем, на простых трассах встречаются и весьма сложные участки, и тем, кто пока в себе не уверен, лучше кататься вниз.

Кроме катания в Саас-Фее есть и масса других видов отдыха. Можно заказать прогулку на снегоступах — через всю деревню, наверх, к хижине-кафе, и обратно, пологой лесной тропкой мимо

фермы и загона с косматыми овцебыками. Может оказаться интересной и прогулка на беговых лыжах — по специальной проходящей через лес трассе — или на санях (длина санной трассы — больше 5 км). А если вы приехали с группой, то первое, что вас ждет, — это экскурсия. Саас-Фее — самобытное место со своей историей и традициями, здесь есть что посмотреть: это и деревянные «готические» церкви, и памятники, и большие кресты-распятия, поставленные на главных улицах. И сооруженные еще два-три столетия назад потемневшие деревянные домики на каменных ножках — →



Одна из главных достопримечательностей Саас-Фее — самое высокогорное в мире метро Metro Alpin, конечные станции которого расположены на высотах 3000 м и 3500 м над уровнем моря.



На склонах в Ленк-Зимментале начать катание и закончить спуск можно практически в любом месте

← амбары-холодильники, недоступные для грызунов, сохраняющие продукты от внешних воздействий. Сейчас они охраняются как памятники исторической архитектуры.

И еще один приятный сюрприз — несмотря на всю патриархальность, вечерами в Саас-Фее скучать не приходится. Если после катания и банных процедур голова еще не клонится к подушке, пабы и диско-бары — буквально на каждом углу. «Зажигать» есть кому — в Саас-Фее находится прекрасный сноубордический парк, и катающаяся на сноубордах молодежь приезжает сюда практически круглый год. Само собой, в каждом пабе шумная и веселая атмосфера, тосты и шнапс рекой. А утомившиеся горнолыжники, рассеянно улыбаясь, сидят вдоль стойки с кружками свежего пива и совершенно счастливо смотрят на бойко разливающего его светловолосых девушек-барменш — конечно же, уроженок Саас-Фее.

ЛЕНК-ЗИММЕНТАЛЬ — ПОЛНАЯ ПРОТИВОПОЛОЖНОСТЬ СААС-ФЕЕ. Этот курорт расположен севернее, в кантоне Бернер Оберланд, в 150 километрах от Женевы. Горы здесь значительно ниже

— от 1500 м до 2500 м. Склоны более пологие, большая часть трасс — «средней» и «низкой» степени сложности. Рассчитан он на семейный отдых и отдых для начинающих. Здесь гораздо больше разных вариантов для детей и семейных пар.

Катание — чистое удовольствие! Длина трасс всего 70 километров, но оснащены они великолепно, идеально подготовлены, размечены, хорошо просматривают-

ся. По вечерам некоторые освещаются. Инфраструктура склонов — одна из лучших в Швейцарии, начать катание, закончить или прерваться на обед можно практически в любом месте. Коварных участков нет, потеряться невозможно — Ленк идеально подходит для любителей отдыхать активно, но неготовых все каникулы потеть на склонах, совершая спуск за спуском. Горнолыжный сезон здесь короткий — с середины декабря до середины апреля, зато летом Ленк-Зимменталь заслуживает отдельного приезда.

Зимментальские коровы известны по всему миру, в долине развито частное производство сыра. Желающие познакомиться с этим процессом поближе могут





заказать экскурсию на местную ферму Lenk Milch AG — свое производство и зрелище в хранилищах сыры хозяин продемонстрирует бесплатно, а за небольшую доплату устроит дегустацию. Знакомство со швейцарскими сырами, кстати, лучше всего начинать именно с этой процедуры. Тем более если вы только приехали и еще не успели ими насытиться — в Швейцарии сыры подают на завтрак, обед и ужин даже в самых простых отелях.

Горнолыжные туры в Швейцарии практически всегда идут в комплекте с «велнесс», то есть банными и СПА-процедурами. В любом отеле на любом курорте есть по меньшей мере бассейн, сауна и джакузи. Что уж говорить о четырех и пяти звездах — там это настоящие велнесс-парки, где можно провести целый день, ни разу не повторив процедуру. Большинство простых процедур, таких как бассейны, сауны и джакузи, для постояльцев отеля бесплатны.

В Ленке самый лучший отель — пятизвездочный «Ленкерхоф» — может похвастаться огромным СПА- и бьюти-центром. Так что если поселиться в этом шикарном дворце, то после окончания катания можно часами сидеть в прекрасном открытом бассейне, прогреваемом до 34 градусов и выходящем прямо на склон. Подставить лицо солнцу, трогать руками снег по краям и смотреть, как несущиеся под горку лыжники делают финальный вираж на завершающем участке трассы. А затем отправиться в сауна-парк, где к услугам отдыхающих 12 саун с различными сочетаниями температуры и влажности, и завершить процедуры массажем и душем.

А чтобы отпраздновать отъезд, можно заказать «лесное фондю» — это традиционное швейцарское зимнее блюдо из сыра

вам приготовят на костре, в большой котелке, в сопровождении национальной музыки, исполняемой местными музыкантами. Прямо на заснеженной поляне, при свете костра и свечей, вы накальваете на длинные шпажки вареный картофель и хлеб, погружая их в густую сырную массу в котелке, а затем заливаете вином из висящего на кожаном шейном шнурке стаканчика. Окружающий холод не ощущается вовсе, а после окончания трапезы вы идете с факелом в руке — и ноги сами несут в местный бар Tiri. Здесь обязательно надо попробовать швейцарский ликер Apenzeller — травяной обжигающий вкус станет финальным штрихом картины швейцарского горнолыжного отдыха.

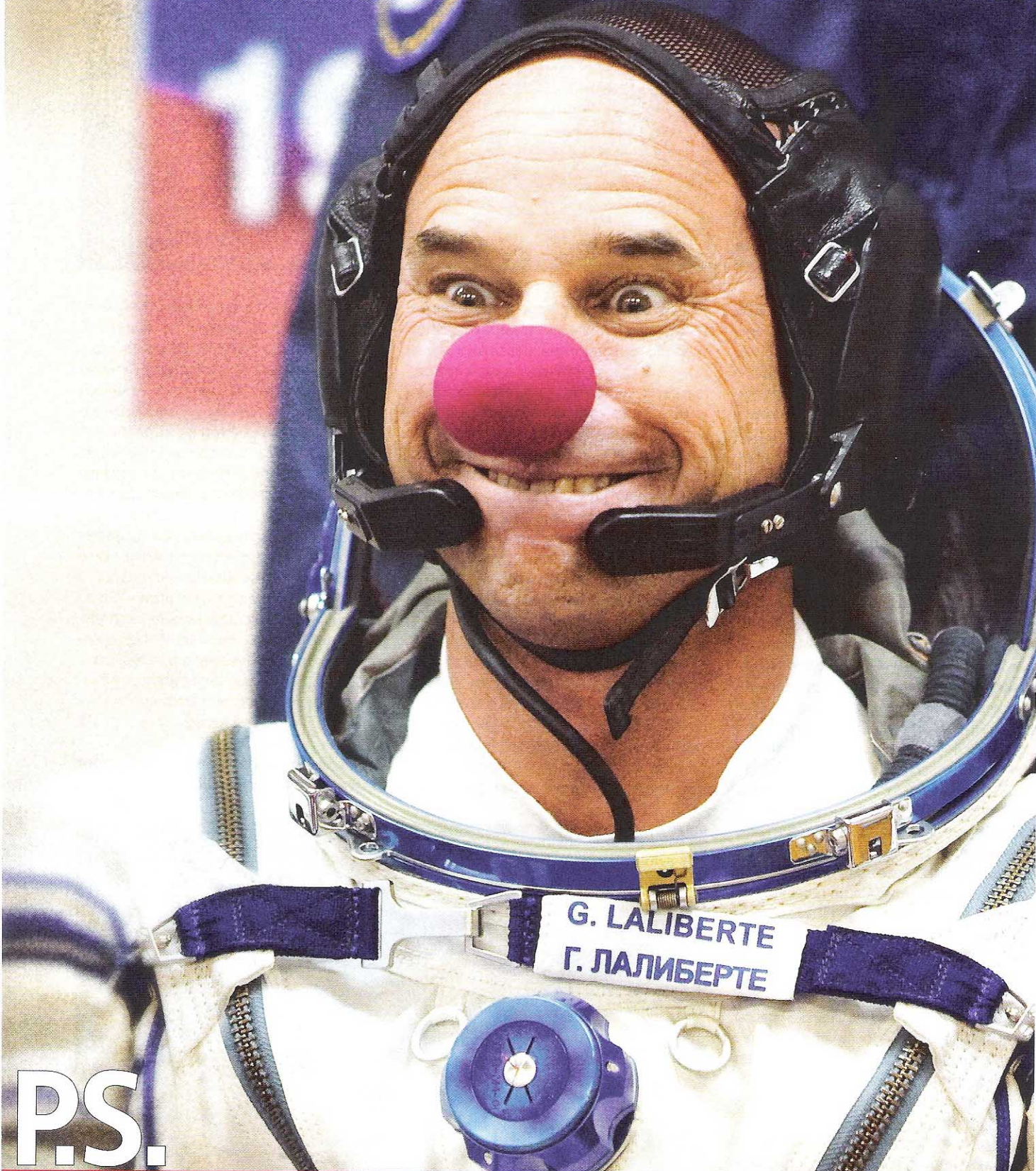
Чтобы отправиться в Швейцарию, лучше всего воспользоваться услугами национальной авиакомпании Swiss International Air Lines. К услугам туристов три ежедневных рейса из Домодедово, со всем комфортом на борту и безусловной пунктуальностью: с задержкой или

опозданием рейса вы столкнетесь только в случае действительно нелетной погоды. Самолет SWISS доставит вас в международный аэропорт Цюриха или Женевы, откуда, уже пересев на поезд, можно за пару часов добраться куда угодно. Транспортная система Швейцарии — одна из самых совершенных в мире. Поездом можно добраться до любого уголка. Автобусы соответствуют всем экологическим стандартам, а количество автобусных маршрутов сведено к разумному минимуму. Туристам удобнее всего путешествовать по Швейцарии с единым билетом на все виды транспорта — Swiss Pass. Действует он определенное количество дней по всей стране на междугородных электричках, городских автобусах и трамваях, метро и водном транспорте — в общем, на всех видах транспорта, кроме подъемников на курортах. 

Русскоязычный портал о Швейцарии — www.MySwitzerland.ru



Ги Лалиберте, создатель и владелец CIRQUE DU SOLEIL, одного из самых успешных проектов в шоу-бизнесе, месяц назад покорил космос в составе экипажа 21-й экспедиции на Международную космическую станцию. Канадский миллиардер, начинавший свою карьеру как уличный циркач, горд тем, что стал первым клоуном, побывавшим на околоземной орбите.



P.S.

[последняя страница]

ФОТО: REUTERS / SHAMIL ZHUMATOV