



БЕЗВОЗМЕЗДНЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ*



4 (318) 2012

ДОТАЦИОННЫЙ ГОРОД С БОГАТЫМ НАСЕЛЕНИЕМ

4 Секрет фирмы

100 лучших городов

ГОРОДА-ПАРАДОКСЫ

РАСХОДЫ БЮДЖЕТА*
148
БЮДЖЕТ МНОГО ЗАРАБАТЫВАЕТ, НО МАЛО ТРАТИТ



НАЛОГОВЫЕ ДОХОДЫ*
135

ВЫСОКАЯ ЗАНЯТОСТЬ, НО МАЛО НАЛОГОВ

ЗАНЯТОСТЬ
140

БОГАТЫЙ ГОРОД, БЕДНОЕ НАСЕЛЕНИЕ



ДОХОДНЫЙ БЮДЖЕТ, НИЗКАЯ ЗАНЯТОСТЬ
35

СОБСТВЕННЫЕ ДОХОДЫ*
9

ДОХОДЫ БЮДЖЕТА*
9



ОБОРОТ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ*
152

ГОРОЖАНЕ РАБОТАЮТ, НО МАЛО ЗАРАБАТЫВАЮТ



130



БИЗНЕС ИНВЕСТИРУЕТ, НО БЕЗ ПОЛЬЗЫ ДЛЯ НАСЕЛЕНИЯ



БОЛЬШИЕ ИНВЕСТИЦИИ, НИЗКАЯ ЗАНЯТОСТЬ

ИНВЕСТИЦИИ В ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ*
149



БОГАТЫЙ ГОРОД, МАЛО ИНВЕСТИРУЕТ

НЕЭФФЕКТИВНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ
15



СТРОИТЕЛЬСТВО
153



¹ Система адресного распределения крутящего момента. *Перечисленные опции входят не во все комплектации. **Инновации, которые восхищают. На правах рекламы



Подписка через редакцию

Консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки, предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц)

Выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, MASTERCARD, JCB, DINERS CLUB; с помощью платежных систем Яндекс.Деньги, WebMoney и Qiwi; через любое отделение Сбербанка РФ; безналичный расчет; с помощью sms

Чтобы оформить подписку

Оформите счет на оплату для юридических лиц или квитанцию для физических лиц по телефонам: 8 800 200 2556 (бесплатно для всех регионов РФ), (495) 721 2882 или на сайте kommersant.ru в разделе «Подписка»

НОВЫЙ ГОД – С ЛЮБОГО МЕСЯЦА ГODOВАЯ ПОДПИСКА 2012

Подписываемся под каждым словом. Подпишитесь и вы.

kommersant.ru

Стоимость подписки указана за 12 календарных месяцев с учетом доставки силами ФГУП «Почта России» до п/я на всей территории РФ и силами курьерских служб по городу Москве.

Коммерсантъ	Власть	Секрет фирмы	АВТОПИЛОТ
Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ» Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе	Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть» Власть в России и других странах: секреты и технологии	Ежемесячный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы» Реальные примеры ведения бизнеса	Ежемесячный автомобильный журнал «Коммерсантъ Автопилот» Первый российский журнал о хороших автомобилях
(пн – пт) 4488 руб. (пн – сб) 5808 руб.	1452 руб.	660 руб.	1056 руб.
	ДЕНЬГИ	ОГОНЁК	
	Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги» Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики	Еженедельный общественно-политический журнал «Огонёк» Любимое чтение многих поколений	
	1716 руб.	1188 руб.	

* В пересчете на душу населения ** Место города по критерию среди 154 городов с населением от 100 тыс. человек



SHIFT_

**NISSAN
JUKE**

- Концепт кроссовера
- Двигатель 1,6 DIG-T
190 л. с.
- ALL MODE 4x4-i с Torque
Vectoring System^{1*}



NISSAN JUKE. ЗАПРАВЛЕН ЭКСТРИМОМ.

Зачем делать автомобиль, если он не вызывает никаких эмоций? Драйв и динамика экстремальных видов спорта вдохновили наших дизайнеров и инженеров на создание Nissan Juke. При вождении Вы почувствуете, сколько энергии было в него вложено. Nissan Juke создан для мощных впечатлений, которые превратят каждую поездку по городу в экстремально захватывающее путешествие.



Nissan. Innovation That Excites.**



64	ЛУЧШИЕ ГОРОДА
64	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПЛАН Города, в которых хочется жить, в которых жить не стоит или стоит, но очень дорого. Наш очередной ежегодный рейтинг городов
69	РЕЙТИНГ 100 лучших городов России
72	ПОБЕДИТЕЛИ Новосибирск, Калуга и Подольск. Быстрейшие среди лучших
80	ТОЧКА ЗРЕНИЯ Наталья Зубаревич о том, почему в городах с населением меньше 500 тыс. человек жизни нет
14	ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ
14	ТРЕНД Продуктовые сети и импортеры средней руки претендуют на место банановых королей
16	Н О У - Х А У Чтобы подстегнуть продажи билетов, онлайн-оператор «Агент.ру» начал развивать офлайновую розницу
18	ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ Что европейцу хорошо, то русскому — смерть. Почему «Домашний интерьер» отказался от франшизы австрийской сети гипермаркетов мебели Kika
20	НАСТРОЕНИЕ Дмитрия Поталенко и Евгения Чичваркина



СБЕРБАНК

Всегда рядом

НОВЫЙ УРОВЕНЬ
ВАШЕГО
БИЗНЕСА
ВСЕГО ЗА
3 ДНЯ

КРЕДИТ
БЕЗ ЗАЛОГА



**КРЕДИТ «ДОВЕРИЕ»
ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА**



8 800 555 55 30
(звонки по России – бесплатно)



www.sberbank.ru

КРЕДИТНАЯ ПРОГРАММА ДЕЙСТВУЕТ ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ/СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА С ГОДОВОЙ ВЫРУЧКОЙ НЕ БОЛЕЕ 60 МЛН РУБЛЕЙ. БАНК НЕ ГАРАНТИРУЕТ УВЕЛИЧЕНИЯ БИЗНЕСА ПРИ ПОЛЬЗОВАНИИ КРЕДИТОМ. СРОК РАССМОТРЕНИЯ ЗАЯВКИ НА КРЕДИТ НЕ ПРЕВЫШАЕТ 3 РАБОЧИХ ДНЕЙ С МОМЕНТА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ КЛИЕНТОМ ПОЛНОГО ПАКЕТА ДОКУМЕНТОВ. СУЩЕСТВУЕТ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ ОГРАНИЧЕНИЕ ПО ВЫДАЧЕ КРЕДИТОВ. ПОДРОБНУЮ ИНФОРМАЦИЮ ОБ УСЛОВИЯХ КРЕДИТОВАНИЯ И ДОКУМЕНТАХ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ КРЕДИТА, ВЫ МОЖЕТЕ ПОЛУЧИТЬ В ОТДЕЛЕНИЯХ БАНКА, ОБСЛУЖИВАЮЩИХ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, ПО ТЕЛЕФОНУ КОНТАКТНОГО ЦЕНТРА ИЛИ НА САЙТЕ БАНКА. ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ». ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ БАНКА РОССИИ № 1481 ОТ 30.08.2010. РЕКЛАМА.

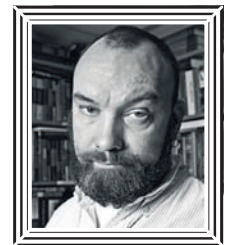
СОДЕРЖАНИЕ

24	СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА	
24	МОНЕТИЗАЦИЯ	Как Стив Джобс помог основателю Wapstart Кириллу Рожковскому найти клиентов
32	БРЭНДИНГ	Как убедить потребителей, что российские часы тоже могут быть «ролексами»
38	НИША	Что надо продавать в хорошем книжном магазине? Книжки, убедилась в «Фаланстере»
44	ПРОДАЖИ	Почему X5 Retail Group решила взять управление магазинами франчайзи в свои руки
50	ПЕРСПЕКТИВЫ	
50	ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА	Власть на финансовом рынке захватили роботы. Что делать людям?
56	МОДЕЛЬ ДЛЯ СБОРКИ	Рынок аутсорсинга в электронной коммерции пополняется экзотическими сервисами
58	ПЕРЕЗАГРУЗКА	Биолог Александр Марков о том, что сделало из человека человека
62	ИДЕИ Ави Рубина и Тайлера Козна	
82	ИНВЕСТИЦИИ	
82	ТОЧКИ РОСТА	Мавзолей Ленина и McDonald's нашего времени
88	СТАРТАПЫ	Пять опровергнутых стереотипов о женщинах в бизнесе и четыре оригинальных стартапа
98	СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ	Участники проекта «Стать коммерсантом» работают по принципу «лучше больше, да лучше»
106	ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО	
106	КОУЧИНГ	Что делать, если у партнера чувства юмора с избытком
112	КНИГИ	
112	ОБОЗРЕНИЕ	
113	ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ	
113	СОЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ	
117	КОММЕРЧЕСКИЙ ТРАНСПОРТ	
121	iOne	
125	ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА	
131	КАТАЛОГ ФРАНШИЗ	
8	ПОЧТА	
10	БАНК РЕШЕНИЙ	
144	УРОКИ	



ОБЛОЖКА
Города-парадоксы

Иллюстрация:
Antoine Corbineau



БОРИС КУПРИЯНОВ,
ПОСЛЕДНИЙ ОПЛОТ
КНИГОТОРГОВЛИ

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

ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
30 апреля

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

Не экономьте на эмоциях. Экономьте на топливе



Реклама

Volkswagen Jetta. С инновационным двигателем TSI

Привыкайте к тому, что динамика может сочетаться с экономичностью.

Привыкайте заезжать на заправку гораздо реже. Инновационный двигатель TSI обеспечивает быстрый разгон и высокую максимальную скорость при значительной экономии топлива. Volkswagen Jetta. Пора привыкать к хорошему.



Мощные и экономичные двигатели TSI
Инновационная коробка передач DSG



Volkswagen* –
Официальный Спонсор
Сборной России по футболу



Das Auto.

Дополнительная информация – по телефону информационной линии Volkswagen 8-800-333-4441
и на сайте www.volkswagen.ru

*ООО «Фольксваген Груп Рус»



РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор **Марина Иванющенкова**¹

Выпускающий редактор **Альвина Ширинская**²

Первый заместитель главного редактора **Владислав Коваленко**³

Заместитель главного редактора **Дмитрий Крюков**⁴

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

Обозреватели **Алексей Гостев**⁸, **Ксения Леонова**⁹,
Юлиана Петрова¹⁰

Корреспонденты **Светлана Горбачева**¹¹, **Юлия Гордиенко**¹²,
Динара Мамедова¹³, **Полина Русаева**¹⁴

Тематические страницы «iOpe»
Информационные технологии»

Редактор **Станислав Куприянов**¹⁵



Выяснил, что творится на обратной
стороне Луны стр. 24



Объездили пол-России в поисках лучшего города стр. 64



УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ

ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»
Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в фе-
деральной службе по надзору за соблюдением
законодательства в сфере массовых коммуника-
ций и охране культурного наследия. Свидетель-
ство ПИ №ФС77-27323 от 26.02.2007

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕКЛАМНАЯ
СЛУЖБА

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

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR

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

АДРЕС РЕДАКЦИИ

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

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

Редакция не предоставляет справочной
информации. Редакция не несет ответствен-
ности за достоверность информации, опубли-
кованной в рекламных объявлениях. Реклами-
руемые товары и услуги подлежат обязательной
сертификации.

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

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

РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник **Дмитрий Распопов**¹⁶

Дизайнеры **Вера Лысенко**¹⁷, **Дмитрий Маконен**¹⁸

Бильд-редактор **Ирина Майорова**¹⁹

Литературный редактор **Екатерина Перфильева**²⁰

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

Верстка **Елена Артемьева**²³

Инфографика **Дмитрий Маконен**¹⁸

Макет **Дима Барбанель**

Шрифты **Алексей Чекулаев**

Политипажи **Герд Арнцт**

Метранпаж **Ждан Филиппов**



Узнала, какие анекдоты приводят к убыткам стр. 18

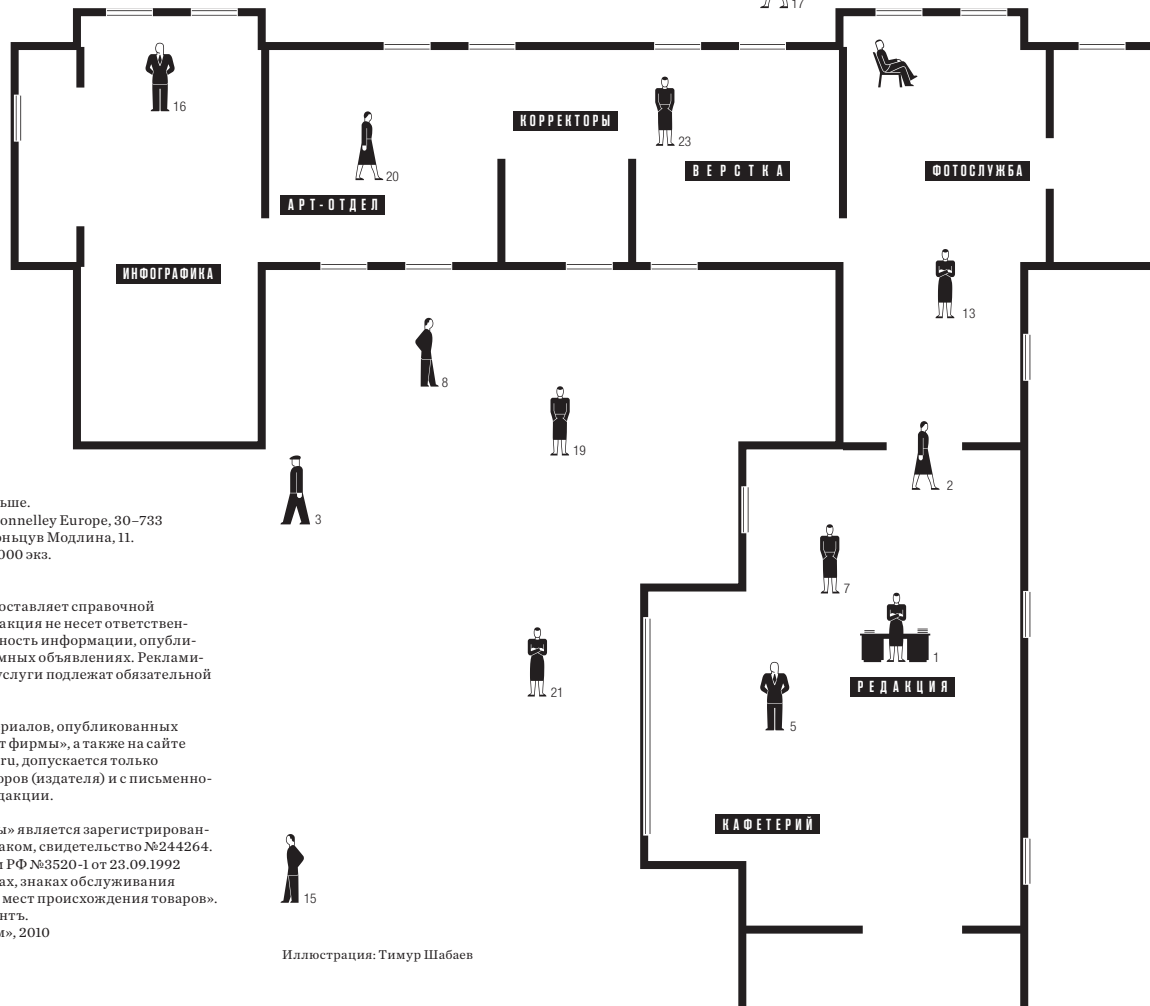


Иллюстрация: Тимур Шабаев



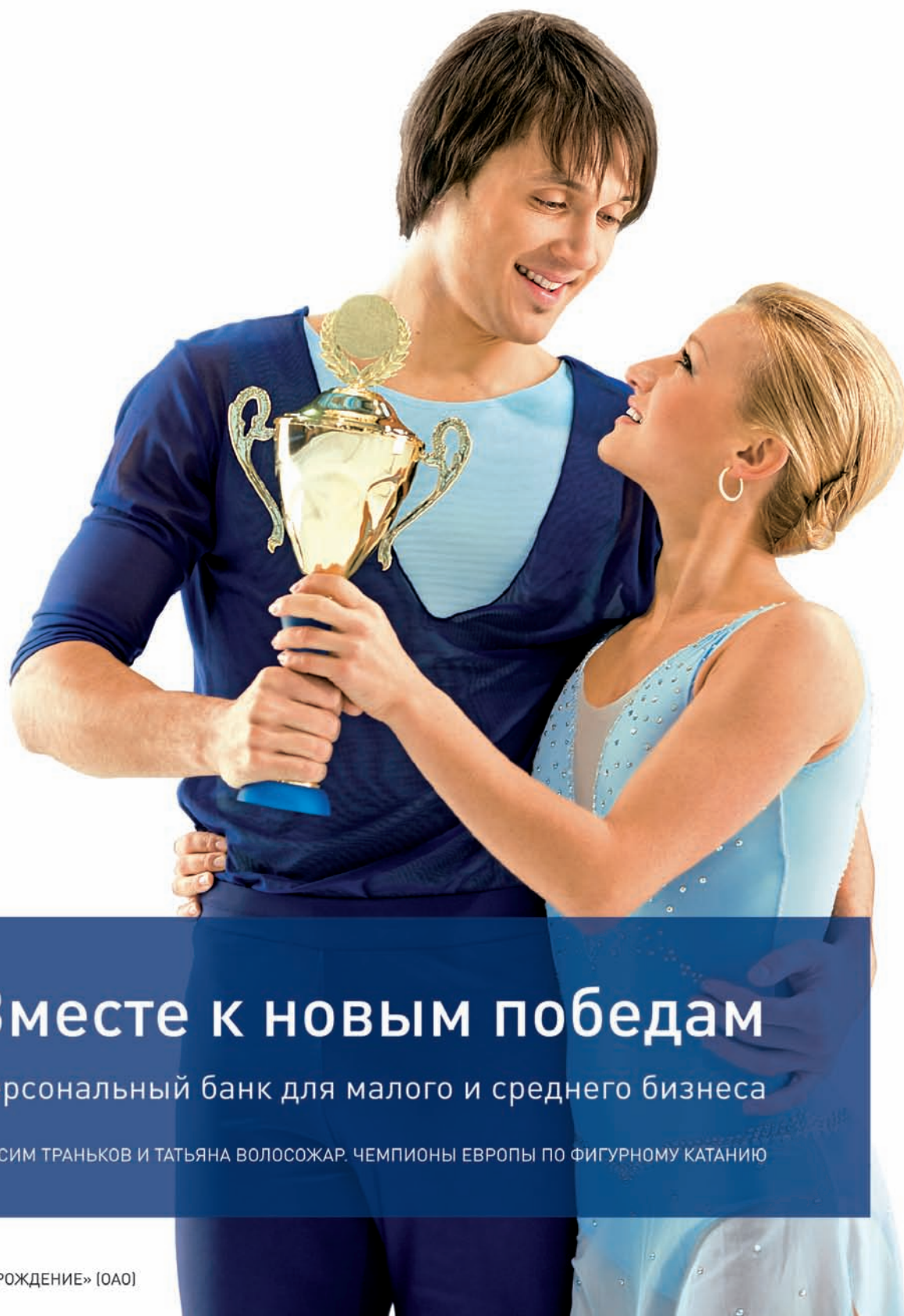
**ВОЗРОЖДЕНИЕ
БАНК**

БАНК, КОТОРЫЙ ВСЕГДА С ТОБОЙ

www.vbank.ru

8 800 777 0 888

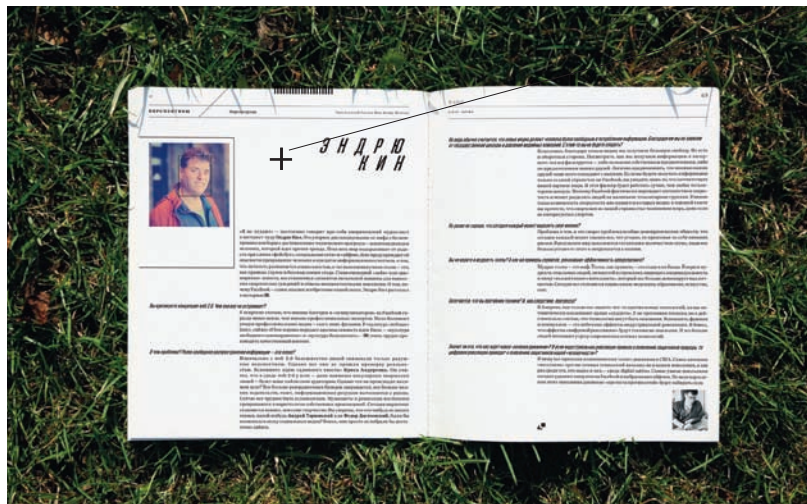
Звонок по России бесплатный



Вместе к новым победам

Персональный банк для малого и среднего бизнеса

МАКСИМ ТРАНЬКОВ И ТАТЬЯНА ВОЛОСОЖАР. ЧЕМПИОНЫ ЕВРОПЫ ПО ФИГУРНОМУ КАТАНИЮ



**«ФАКТ ПРОЧТЕНИЯ
МНОЮ ЭТОЙ
СТАТЬИ
ОПРОВЕРГАЕТ
В ЧАСТНОМ
ТУ ТЕОРИЮ,
КОТОРАЯ
ИЗЛОЖЕНА В НЕЙ»**

REN_13,

КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«FACEBOOK ФАКТИЧЕСКИ ПОРОЖДАЕТ
СЕКТАНТСТВО И ЗАКРЫТОСТЬ»**

СФ №3(317), март 2012

«Да, на активной, да еще и обделенной вниманием аудитории можно сорвать куш. Но самая распространенная ошибка в таких случаях — это заигрывание с аудиторией. Так пару лет назад „Билайн“ сделал ролики для интернета, где главными персонажами были „четкие пацаны“ (региональный пролетариат, предпочитающий спортивную одежду и короткие прически). Вот только кроме улыбок и незначительного „вирусного эффекта“ компания ничего не достигла. Ни брэнд не усилили, ни продаж не подняли. Дело в том, что брэнды часто пытаются иронизировать на тему аудитории и ее интересов, но не стремятся реально разделить с ней какие-либо идеи (ведь это риски для имиджа). В этом плане кейс „Кофеина“ значительно удачнее».

BASONTI, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ХЛЕБНЫЙ БУНТ» СФ №3(317), март 2012

«Все отлично — идея приятная, с потенциалом, лидер в команде уверен. Все хорошо. Хотел поделиться насчет англичан и сервиса. Живу в Манчестере. Это, конечно, не Лондон, но все же. Успешные русские, арабы, китайцы и прочие — они готовы воспринимать сервис и его ожидают априори, а вот сами англичане — нет. Мне кажется, их устраивает что-то среднее. Сервис в банках, агентствах недвижимости и других местах, где речь идет о приличных деньгах, тут ужасный. Все перепутают, забудут перезвонить, узнать и т. д. Ведь это не диван по интернету заказать, где тоже, кстати, наверняка ошибутся в чем-нибудь!»

ILYA K, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«НАСТРОЕНИЕ ЕВГЕНИЯ ЧИЧВАРКИНА» СФ №3(317), март 2012

«Не согласен с автором: мы присоединимся к ВТО, это простимулирует развитие здоровой конкуренции в России. Согласен: сейчас в России люди боятся заниматься бизнесом. Но, по-моему, силами таких предпринимателей, как Тиньков, Полонский, Овчинников, меняется имидж бизнесмена, и все больше людей идут именно в малый и средний бизнес. Насчет того, что поле будет выжжено, точно не согласен. В налоговых, пенсионных фондах условия работы с малым бизнесом упрощаются каждый год, а ставка налога по упрощенной системе всего 6% с оборота, или 15% с прибыли. При этом простейшая отчетность. В Пенсионном фонде вообще отчет отсутствует, только сверка платежей. Таких налоговых ставок нет ни в одной европейской стране».

OPENMINDBLOG, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО» СФ №3(317), март 2012

«Дело не в брэндинге. Вполне может оказаться, что возникшие положительные эффекты связаны с подключением к делу производственных мощностей Соса-Cola и ее дистрибуции. Едва ли рост продаж связан с изменением потребительского поведения в результате воздействия рекламы, разработанной Saatchi & Saatchi. Тем более что „Моя семья“ произвела скорее косметические доработки, чем изменения, которые реально могли заметить и почувствовать потребители».

ДАВИД БАСОВ, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«СОК БЕЗ КАПЛИ ЮМОРА» СФ №3(317), март 2012



УТОЧНЕНИЕ:

В СФ №3 (317)/2012 в статье «Купонный приход» допущена ошибка. Продажи компании Kirikiron.ru во втором полугодии 2011-го по отношению к первому не упали, как написано в статье, а выросли (по информации компании, в три раза). Редакция приносит извинения.

Большие презентации?
С легкостью.
 Отличный результат?
Всегда.



PIXMA MX884



PIXMA MX: принтер, копир, сканер и факс.

Наилучший результат — только с оригинальными расходными материалами Canon.



PIXMA MX420



PIXMA MX410



PIXMA MX360



ПРОБЛЕМА

**ЧИТАТЕЛИ СОВЕТУЮТ
КОМПАНИИ
REGISTRATURA.RU
НЕ БРАТЬСЯ
ЗА НИЗКОБЮДЖЕТНЫЕ
ПРОЕКТЫ. МАРКЕТИНГ
В СОЦИАЛЬНЫХ
СЕТЯХ — ДЕЛО НОВОЕ,
НАДО НАРАБАТЫВАТЬ
РЕПУТАЦИЮ,
РАЗВИВАТЬ
ТЕХНОЛОГИИ.
И ПИАРИТЬ УСПЕШНЫЕ
КЕЙСЫ.**

ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА

В 2010 году интернет-агентство Registratura.ru запустило новое направление — SMM (Social Media Marketing). «Три главных кита SMM — вирусный маркетинг, работа в социальных сетях, работа на форумах. Но пока в России цивилизованное развитие получил только рынок вирусного маркетинга», — рассказывает руководитель направления SMM Registratura.ru **Артем Ельцов**.

На Западе на социальные медиа выделяют приличные бюджеты. В России же, по мнению Ельцова, рынок пока не сложился. Половину его занимают фрилансеры, предоставляющие дешевые и некачественные услуги: они используют программы, которые включают пользователей сети в группу без их согласия. Клиенты уже привыкли к тому, что от модной услуги нет особой пользы, но и цена ее невысока.

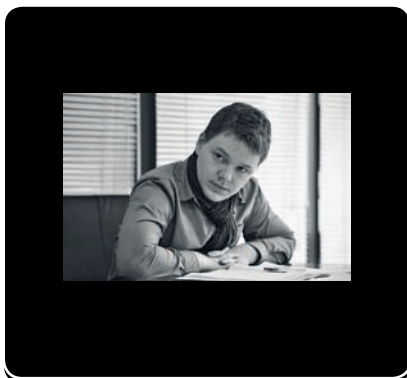
Оставшуюся половину рынка делят между собой международные сетевые медиаагентства, а также около десяти российских игроков, в числе которых Registratura.ru. Полноценная SMM-кампания у Registratura.ru стоит от 200 тыс. руб. «Сделать качественную кампанию, которая повысит продажи клиента или изменит в лучшую сторону соотношение отрицательных и положительных откликов о компании, можно только за счет креативной стратегии и слаженной работы команды», — уверен Ельцов. В его отделе работают девять человек, которые обходятся компании примерно в 800 тыс. руб. в месяц.

Ельцову нужны новые клиенты. Борьба за крупных заказчиков приходится с сетевыми медиаагентствами. В то же время в офис обращаются компании, которым нужна SMM не дороже 50 тыс. руб. Выполнять низкобюджетные проекты силами штатных сотрудников невыгодно, а если привлекать фрилансеров, то есть риск потерять качество и репутацию. Переубеждать клиентов долго и хлопотно — на это можно пойти только ради крупных компаний. Но тех, кто готов заплатить 50 тыс. руб., намного больше.

Как развиваться отделу SMM? Стоит ли сосредоточить свои усилия на федеральных и международных компаниях и отказаться от остальных? За советами Артем Ельцов обратился к читателям «Секрета фирмы» и участникам сообщества E-xecutive.ru.

С О В Е Т Ы

АВТОР ПРОБЛЕМЫ

АРТЕМ
ЕЛЬЦОВРУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ SMM
КОМПАНИИ REGISTRATURA.RU

— Большое спасибо участникам «Банка решений» за помощь. Откровений не услышал, но понял, что мы идем правильным путем,— большую часть предложенных идей планируем реализовать уже в этом году. Я ставил высокие оценки решениям, содержащим анализ, структуру, понимание специфики SMM, даже если в них не было ярких идей. Таких немало. Победителей мы выбирали из девяти авторов, оценки **Тимофея Токарева, Павла Бугаенко, Андрея Петросяна, Александра Абрамова** лишь немного ниже.

Павел Бугаенко высказал интересные мысли по построению систем оценки эффективности SMM-кампании. Андрей Петросян нарисовал почти такой же график зависимости продаж от эффективной SMM-кампании, который мы показываем своим клиентам. Но не согласен с его выводом, что услуга SMM не требуется ритейлерам. Для них значима поддержка репутации — эту задачу можно и нужно решать с помощью социальных медиа. Наиболее полный список возможностей SMM дает Тимофей Токарев. Среди них — улучшение коммуникаций внутри компаний, помощь в работе отделам обслуживания клиентов, продвижение брэнда работодателя, исследования и PR.

На всех произвели впечатление выкладки Александра Абрамова, оценившего результативность вложений 200 тыс. руб. в SMM для компании с годовым оборотом 100 млн руб. и рентабельностью 20%.

Понравилось предложение **Константина Борисова** сегментировать рынок по уровню услуг на условные Mercedes, Toyota и «жигули». Готов признать, что мы не будем собирать «жигули», как советуют некоторые авторы. Скорее соглашусь с теми, кто считает, что на данном этапе нужно нарабатывать репутацию качественного поставщика SMM-услуг.

Яркая работа и красивые идеи у **Павла Ковшарова**. Хотя пока не очень представляю, как их можно осуществить. Отличная мысль **Дениса Савина** искать заказчиков через социальные сети — мы понемногу ее внедряем. Интересно предложение **Дмитрия Гуреева** нанять фрилансеров, проживающих в разных часовых поясах. Это поможет обеспечить круглосуточную активность в интернете.

Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» (www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru), а также оставить на сайте www.e-xecutive.ru (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 10.04.2012. Укажите, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, e-xecutive.ru сообщат 27.04.2012, тогда же мы объявим победителя конкурса.

КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ
БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ

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

ПОБЕДИТЕЛЬ



АЛИНА ФЕДОРОВА,

БРЭНД-МЕНЕДЖЕР КОМПАНИИ DECATHLON
(МОСКВА)

① Предлагать клиентам заложить бюджет на SMM-кампанию на следующий отчетный период, предоставлять «тестовый период» по сниженной цене.

② Сайт отличный, но можно его улучшить. Добавить кейсы по SMM-продвижению, описав поставленные задачи и достигнутые результаты. Отражать увеличение количества участников в группе, число переходов на сайт клиента, рост продаж. Поработать над юзабилити — лучше интерактивные презентации, а не академичный текст. В блоге завести рубрику с советами, разборами чужих компаний. Рассказывать об успехах своих клиентов.

③ Разработать типовые решения SMM-кампаний для «маленьких» клиентов.

④ Участвовать в отраслевых конференциях различных рынков b2c, а не в мероприятиях, где «на одну рыбку сто рыбаков».

⑤ Стать субподрядчиком и партнером крупных медиаагентств.

СОВЕТЫ

ПРАКТИК

ПАВЕЛ
ТАРГАШИНДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ
ИНТЕРНЕТ-АГЕНТСТВА F1STASHKI

МОЖНО СТАТЬ ПОДРЯДЧИКОМ СЕТЕВОГО АГЕНТСТВА. ЭТО ДАСТ «ЭКСПЕРТИЗУ» ПОТРЕБНОСТЕЙ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ И ПОМОЖЕТ ПРОДЕРЖАТЬСЯ, ПОКА РЫНОК ЗРЕЕТ

— Читать решения было очень интересно, некоторые наиболее яркие советы взял на заметку и для себя. Лишь у немногих авторов, например, у **Артура Назаряна**, увидел ориентацию на результат. Большинство сосредоточились на процессе. А ведь заказчикам важен именно результат, выраженный в конкретных цифрах повышения объемов продаж.

Большой плюс ответу Александра Абрамова — мало кто мыслит цифрами. Забывают о расчетах и сами агентства, уделяя большее внимание креативу и технологиям. Стратегически рассуждает **Игорь Ан**: возможный путь для Registratura.ru — не гоняться за крупными клиентами, зарабатывать репутацию, развивать технологии и ждать больших иностранных игроков, которым будет интересно скупать маленькие, но стабильные российские компании. Первые шаги в этом направлении — стать подрядчиком сетевого агентства — уже предложила **Алина Федорова**. Это даст «экспертизу» потребностей крупных компаний и поможет продержаться, пока рынок зреет.

А вот предлагать низкобюджетные услуги, как советует **Антон Крячко** и другие, не стоит. Качественный низкобюджетный проект все равно требует много усилий, а значит, невыгоден для агентства.

Радует пример успешного отечественного SMM-кейса агентства InMag, который приводит **Карина Бородина**. Но он сделан для небольшого регионального бизнеса. Registratura.ru лучше ориентироваться на более крупных клиентов. Понравилась креативность **Дениса Родионова**, но не одобряю совет продавать «консалтинг в области оптимизации digital-рекламы» — не стоит выдумывать определения, которых не существует на рынке. Заказчики и SMM-агентства и так пока не очень понимают друг друга, выход в нишу консалтинга еще более усложнит коммуникацию.

Ответ **Алмаза Нышанова** короткий, но он отметил широчайшие возможности SMM (акцентируя внимание в аббревиатуре на слове «маркетинг») для исследования поведения аудитории, анализа рынков, конкурентной среды. **Ольга Авдеева** обращает внимание на сегмент b2b. Он более сложен, чем рынок b2c, но я также вижу в нем потенциал. Наша компания уже сейчас может похвастаться несколькими успешными b2b-кейсами.

С О В Е Т Ы

КОНСУЛЬТАНТ

МИХАИЛ
УМАРОВУПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
АГЕНТСТВА COMMUNICA

*РАЗОЧАРОВЫВАЕТ ШАБЛОННОЕ
МЫШЛЕНИЕ: СПИСОК ИЗ СЕМИ-ДЕСЯТИ
ПРЕДЛОЖЕНИЙ, КОТОРЫЕ БУКВАЛЬНО
ЛЕЖАТ НА ПОВЕРХНОСТИ, ПРИВОДЯТ
БОЛЬШИНСТВО АВТОРОВ*

— Кейс компании Registratura.ru вызвал множество откликов. Желание помочь импонирует. Тем не менее общее впечатление от ответов неоднозначное: лишь немногие авторы, обладая хорошими маркетинговыми знаниями, потратили свое время на полноценный анализ и дали небанальные рекомендации.

Самые высокие оценки я поставил решениям Алины Федоровой и Ольги Авдеевой. Они почти полностью отвечают моим требованиям, так как помимо анализа и общей структурированности текста обосновали предложенные ходы и описали способы их реализации. Многие авторы дают, например, советы изменить позиционирование, пересмотреть стратегию, улучшить репутацию, но не объясняют, как это сделать. Не предлагают технологий, которые и являются наибольшей ценностью. Разочаровывает шаблонное мышление: список из семи-десяти предложений, которые буквально лежат на поверхности, приводят большинство авторов.

При этом уверен, что пользу от участия в «Банке решений» автор проблемы получит. Особый интерес представляют ответы тех, кто мог бы выступить в качестве заказчика услуг Registratura.ru. Они демонстрируют взгляд «с другой стороны». Логику генерального директора и директора по маркетингу можно проследить по ответам Дмитрия Гуреева и Дениса Бонарта, прекрасный анализ проблемы с точки зрения брэнд-менеджера сделала Алина Федорова. Несколько хороших советов звучат у многих авторов. Евгений Кулябин, Олег Должанский и другие обращают внимание на интерес компаний к комплексным решениям. Участники «Банка решений» подчеркивают необходимость сбора и обработки статистики и ее предоставления заказчикам, а также предлагают проводить бесплатные семинары для потенциальных клиентов.

Я повышал баллы и за небанальные советы (пусть даже в решении не доставало анализа и структуры). Так, Игорь Ан предлагает использовать «омнибус» и продавать технологии. Не знаю, насколько эти идеи сработают, но они интересны. Тимофей Токарев советует выходить в новые сегменты, работать со спортсменами, продюсерами, артистами, а Антонина Складнева рассматривает в качестве потенциальных клиентов политические партии и структуры. Это возможности развития для агентства.

Высокую оценку я поставил решению Андрея Михайлова. Он и Павел Ковшаров отметили, что название Registratura.ru не самое удачное для продвижения SMM-услуг.

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	28
Автор	АЛИНА ФЕДОРОВА
Компания	DECATHLON
Должность	БРЭНД-МЕНЕДЖЕР
Город	МОСКВА
Место	2
Балл	25
Автор	ОЛЬГА АВДЕЕВА
Компания	ГРУППА КОМПАНИЙ «ПРОЕКТНАЯ ПРАКТИКА»
Должность	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
Город	МОСКВА
Место	3
Балл	23
Автор	ПАВЕЛ КОВШАРОВ
Компания	YOTA NETWORKS
Должность	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ЗАКУПОК
Город	МОСКВА
Место	4
Балл	22
Автор	ИГОРЬ АН
Компания	ООО «АСКОМ»
Должность	МАРКЕТОЛОГ
Город	МОСКВА
Место	5
Балл	21
Автор	ДЕНИС САВИН
Компания	DEVITGROUP
Должность	РУКОВОДИТЕЛЬ
Город	МОСКВА

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Объединять клиентов в группы по четыре-пять компаний, примерно одинаковых по роду деятельности, целевой аудитории, с бюджетом до 50 тыс. руб. Предлагать им несколько вариантов готовых и отработанных методик на выбор, потом поручать сотруднику вести эту группу.

Тренд

ПРОКАТИЛИ НА БАНАНЕ

РАССТАНОВКА СИЛ НА РЫНКЕ ИМПОРТНЫХ ФРУКТОВ КАРДИНАЛЬНО ИЗМЕНИЛАСЬ. ИЗ ТРЕХ «БАНАНОВЫХ КОРОЛЕЙ» ДВОЕ ПОКИНУЛИ РЫНОК, А ОДИН БАНКОТИТСЯ. ЗА ОСТАВШЕЕСЯ НАСЛЕДСТВО ПОБОРЮТСЯ ПРОДУКТОВЫЕ СЕТИ И ИМПОРТЕРЫ СРЕДНЕЙ РУКИ.

Текст: Динара Мамедова Фото: Reuters



В марте о своем банкротстве заявила операционная компания крупнейшего российского импортера фруктов JFC Group. Новость неожиданная. Компания, закончившая 2010 год с выручкой 11,5 млрд руб. (в первом полугодии 2011 года — 5,4 млрд руб.), контролировала 40% российского рынка бананов и не имела просроченной задолженности перед банками. Конъюнктура рынка импортных фруктов тоже была благоприятной: по данным компании Global Reach Consulting, в 2010 году он вырос на 7% в натуральном выражении и на 25% в денежном.

JFC обвинила в своих бедствиях «арабскую весну». 30% продаж компании приходилось на Италию и Израиль. Якобы тамошние партнеры не смогли расплатиться за поставленный товар: их бизнес лихорадило, потому что помимо JFC они закупили фрукты у столкнувшихся с проблемами арабских поставщиков. Что мешало переключиться на других поставщиков, в JFC не уточняют. Другая версия связана с тем, что в сентябре 2011 года высокий суд Лондона обязал кипрскую компанию Kalistad Ltd, аффилированную с JFC, выплатить британской судовой компании Star Reefers Pool Inc. \$16,5 млн за досрочное расторжение контракта по фрахту трех судов. Сейчас JFC пытается откеститься от Kalistad, но первый судебный процесс в арбитраже Санкт-Петербурга уже проиграла. Банкротство же, как известно, является одним из излюбленных способов не заплатить по счетам.

Даже если JFC не уйдет с рынка, сам рынок изменился. В 2008 году из-за того, что клиенты

не платили по счетам, разорилась компания «Сорус». В 2009 году та же судьба постигла Sunway из-за излишней долговой нагрузки. На двоих эти компании контролировали 25% рынка овощей и фруктов. Видя проблемы импортеров, некоторые

ПОЗИЦИЯ



ЮЛИЯ КОЛПАКОВА,
МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИТИК
КОМПАНИИ GLOBAL REACH CONSULTING

**БИЗНЕС
НА ФРУКТАХ —
ЗАНЯТИЕ ДЛЯ
МАТЕМАТИКОВ.
ЦЕНЫ НА ФРУКТЫ
МЕНЯЮТСЯ
КАЖДЫЙ ДЕНЬ.
ПРОГНОЗИРОВАТЬ
ИХ ПОЧТИ
НЕВОЗМОЖНО.
ПО ЭТОЙ
ПРИЧИНЕ МНОГИЕ
КОМПАНИИ
УХОДЯТ С РЫНКА**

ТОТ ЕЩЕ ФРУКТ

Структура импорта фруктов и ягод в 2010 году



■ В натуральном выражении
■ В стоимостном выражении

Источник: Global Reach Consulting

продуктовые сети решили сами ввозить фрукты и овощи из-за рубежа.

Пионером в 2009 году стал «Магнит». Затем импортом занялись «Дикси» и «Система ТЗС» — закупочный оператор, объединяющий 40 региональных ритейлеров. В 2012 году к этой компании может присоединиться и X5 Retail Group. «Работая напрямую, мы получаем более качественные фрукты и овощи

за счет исключения лишних операций по погрузке-разгрузке товара, его перевозке с одного склада на другой», — заявляет представитель «Дикси» Лаврентий Губин. Есть еще не менее веская причина: исключив оптовика, ритейлер может забирать себе 7–9% его маржи. По данным СФ, сейчас из 1,4 млн коробок бананов, которые в неделю закупают российские импортеры,

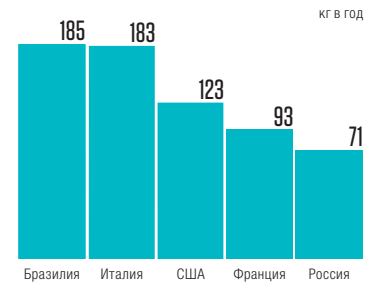
20% приходится на «Магнит». В общей сложности краснодарская сеть, «Дикси» и «Система ТЗС» контролируют не менее 15% всего импорта овощей и фруктов (30 млрд руб. в денежном выражении). Небольшая волгодонская сеть «Артемиды» пошла еще дальше. В 2009 году она открыла оптовое подразделение, которое начало снабжать фруктами и овощами не только родственные магазины, но и других региональных ритейлеров. В прошлом году оптовые продажи «Артемиды» увеличились на 65%, по оценкам СФ — до 2 млрд руб.

«Для нас дистрибуция — это приоритетное направление бизнеса», — не скрывает владелец «Артемиды» Александр Смольянинов. По его словам, продажи в сопоставимых магазинах растут на уровне инфляции, а увеличение сети с выходом в другие города требует колоссальных инвестиций. Капитальные вложения в дистрибуцию ниже. «Артемиды» усовершенствовала складские мощности и закупила 30 грузовых машин. Дистрибуторов, сопоставимых с «Артемидой», в России около полутора десятков. В отличие от ушедших гигантов у них нет своих плантаций, они не фрахтуют суда целиком, а берут их в складчину. Но в будущем у кого-то из них есть шансы превратиться в новых «банановых королей».

Цифры

ПОТРЕБЛЕНИЕ ФРУКТОВ В РОССИИ НЕУКЛОННО РАСТЕТ, НО ПОПРЕЖНЕМУ ОТСТАЕТ ОТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАЗВИТЫХ СТРАН.

ПОТРЕБЛЕНИЕ ФРУКТОВ НА ДУШУ НАСЕЛЕНИЯ



Источники: Министерство сельского хозяйства США, Foreign Land Company, BusinessStat

В России неподходящий климат для выращивания многих культур и дефицит современных складских мощностей. Поэтому, например, невозможно длительное время хранить отечественные фрукты. Они появляются на рынке только в летне-осенний период.

ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА ИМПОРТ ФРУКТОВ ДОСТИГ ИСТОРИЧЕСКОГО МАКСИМУМА.

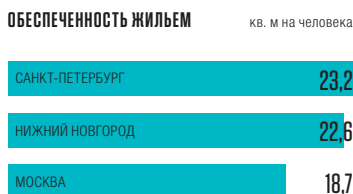
75%

всех фруктов и ягод, продаваемых в России, по данным Global Reach Consulting, завозятся из-за рубежа. Основные поставщики — Эквадор, Турция, Польша, Марокко и Китай.

Цифры

АГЕНТСТВО
BLOOMBERG
ОЦЕНИЛО
СОСТОЯНИЕ
АЛИШЕРА
УСМАНОВА
В

Предприниматель оказался самым богатым россиянином, опередив прошлогоднего лидера Владимира Лисина, чей капитал уменьшился с \$24 млрд до \$15,9 млрд. Драйвером роста стали интернет-активы. Например, доля Усманова в одном только Facebook оценивается в \$4 млрд.

МОСКВА УСТУПАЕТ
ПО ОБЕСПЕЧЕННОСТИ
ЖИЛЬЕМ
И ЕВРОПЕЙСКИМ,
И ДРУГИМ
РОССИЙСКИМ
ГОРОДАМ.

Источник: Институт экономики города

ПЛОТНОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ, например, в Новокосино превышает 25 тыс. человек на 1 кв. км — в три раза больше, чем в центральных районах. Среднестатистический заработок жителя Юго-Западного округа составляет 62 тыс. руб., тогда как Восточного — около 37 тыс. руб. По мнению исследователей, подобное расслоение ведет к росту социальной напряженности.

Ноу-хау

ЧТОБЫ ПОДСТЕГНУТЬ
ПРОДАЖИ, БИЛЕТ-
НЫЙ ОНЛАЙН-
ОПЕРАТОР «АГЕНТ.РУ»
НАЧАЛ РАЗВИВАТЬ
ОФЛАЙНОВУЮ
РОЗНИЦУ.

Текст: Дмитрий Крюков Фото: Евгений Дудин



Маркетинговые затраты на привлечение клиента в Рунете подчас достигают 300–500 руб. — больше, чем агентства зарабатывают на продаже билета. Можно биться за существующую аудиторию, а можно пытаться привлечь тех, кто еще опасается делать онлайн-покупки. До конца

года «Агент.ру» намерен построить сеть из 200 точек. Весной 2011-го «Агент.ру» купил агентство МАВС — туристическое подразделение ГК «Ист лайн», которое владело сетью из пяти офисов и более 50 авиакасс в Москве. Сумма сделки — \$10 млн — в два раза больше, чем было вложено в сам

«Агент.ру». Правда, 90% инвестиций пошло на недвижимость, которую выкупил инвестфонд (его название не разглашается).

Конкуренты из онлайн-среды находят шаг странным. «Агентство берет повышенные риски», — говорит гендиректор компании Anywayanuday Раиса Левина. «У офлайна абсолютно другая экономика, — считает директор по развитию бизнеса Ozon.Travel Дмитрий Яковлев. — Наценки много выше, чтобы покрыть затраты на помещения и персонал».

Совладелец «Агент.ру» Роман Суринов (на фото) не скрывает, что МАВС было убыточно. Теперь оно работает в ноль. Пришлось сократить затраты на бэк-офис, закрыть полтора десятка авиакасс и уменьшить площади ряда других. По мнению Суринова, запомнив вывеску, люди охотнее придут на сайт «Агент.ру»: в 2012 году компания планирует увеличить онлайн-продажи вдвое (годом ранее они составили 2 млрд руб.). «„Агент.ру“ поступил правильно. Они увеличили долю рынка и улучшили отношения с авиакомпаниями, — рассуждает Дмитрий Горин, гендиректор компании „Вип-сервис“. — Онлайн будет развиваться. Но многие любят авиакассу, пусть даже это будка в метро». В США через интернет и традиционную розницу билетов продается примерно поровну.

ЭКВАЙРИНГ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

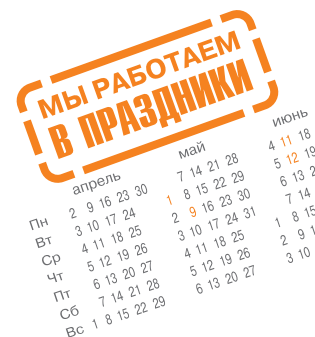


Банк «АВАНГАРД» представляет уникальный сервис для торговых предприятий по приему карт **VISA** и **MasterCard** с моментальным зачислением денежных средств на счет компании.

- зачисление на счет – **мгновенно!**
- подключение за 1 день – **бесплатно!**
- тариф – от 1,7%
- **детальная аналитика** по клиентам, банкам, категориям карт, среднему чеку и т.д.

РАСЧЕТЫ 24/7
ЧАСА ДНЕЙ
В НЕДЕЛЮ

- круглосуточные взаиморасчеты между предприятиями по всей России
- прием/выдача наличных, переводы – круглосуточно без выходных и праздничных дней
- зачисление и списание средств – мгновенно



АВАНГАРД ИНТЕРНЕТ-БАНК

для корпоративных клиентов

ЗАРПЛАТНЫЙ ПРОЕКТ

on-line обработка ведомостей
эмиссия карт, зачисление зарплат – **БЕСПЛАТНО**
кредит на зарплату – **7 % годовых**

ОВЕРДРАФТ

до 50 млн руб.
на срок до 65 дней
ставка **от 7% годовых***

- Подключение к Системе – бесплатно, абонентская плата – не взимается
- Система обеспечивает полную безопасность (SSL-протокол, THAWTE)
- Вход – с любого компьютера, программное обеспечение – не требуется

*В зависимости от срока кредитования: за 7 дней – 7 % годовых, с 8 по 14 дней – 11 % годовых, после 14 дней – 13 % годовых.

**В зависимости от суммы и рыночных условий.

ИНТРАДЕЙ

платежи за счет средств, поступивших
из других банков текущим днем
комиссия – **от 0,05%**

ДЕПОЗИТЫ

от 100 000 руб.
до 6,0% годовых**
на срок от 1 до 30 дней

- Полная совместимость (импорт/экспорт данных) с программой «1С»
- On-line мониторинг еще не зачисленных средств из других банков
- Консолидированное управление счетами, визуирование, бюджетирование

Подробности на сайте www.avangard.ru.

БАНК АВАНГАРД

Более 230 офисов в 45 регионах

(495) 737 73 23

8 800 555 99 93

(звонок по России бесплатный)

www.avangard.ru

Продолжение следует

ДИВАН ДЛЯ ОДНОГО

КОМПАНИЯ «ДОМАШНИЙ ИНТЕРЬЕР» ОТКАЗАЛАСЬ ОТ ФРАНШИЗЫ АВСТРИЙСКОЙ СЕТИ ГИПЕРМАРКЕТОВ МЕБЕЛИ KİKA И ПЕРЕИМЕНОВАЛА СВОИ МАГАЗИНЫ В HOFF. АДАПТИРОВАТЬ ЕВРОПЕЙСКИЕ СТАНДАРТЫ К РОССИЙСКИМ УСЛОВИЯМ ОКАЗАЛОСЬ СЛОЖНЕЕ, ЧЕМ ПРИДУМАТЬ СВОЙ ФОРМАТ, ИСПОЛЬЗУЯ ФРАНШИЗУ КАК ТРАМПЛИН.

Текст: Динара Мамедова Фото: Евгений Дудин



«Нужно, чтобы люди узнали, что такое Kika. Наша задача завоевать место в top of the mind», — говорил в 2009 году совладелец компании «Домашний интерьер» **Михаил Кучмент** (на фото). Теперь ключевая задача Михаила и его партнера **Александра Зайонца** обратная — чтобы

покупатели побыстрее забыли про Kika.

В 2008 году «Домашний интерьер» стала в России эксклюзивным франчайзи австрийской Leiner Group, которая входит в пятерку крупнейших европейских сетей по продаже товаров для дома (СФ №8/2009). «„Домашний

интерьер“ сумел добиться мягких условий договора с Leiner Group, в частности мог самостоятельно формировать ассортимент за счет местных поставщиков, не имел обязательств закупать фиксированный объем товара», — говорит руководитель департамента развития компании Deloshop **Сергей Некучаев**. Это и разрушило альянс.

Столкнувшись в 2009 году с падением мебельного рынка на 26% и ослаблением курса рубля к евро, Кучмент начал активнее закупать более дешевую продукцию отечественных поставщиков. Их доля в ассортименте выросла с 30% до 70%. С некоторыми европейскими компаниями Кучмент стал работать напрямую и, как уверяет, сумел сэкономить до 10% на закупочных ценах. В итоге если изначально поставки через Leiner Group занимали в обороте «Домашнего интерьера» около 70%, то к лету 2011 года сократились до 5%. Между тем в розничном сегменте роялти составляет 3–7% выручки — слишком дорого за использование

малоизвестного в России брэнда, решили в «Домашнем интерьере».

В июле 2011 года стороны досрочно расторгли договор. Как уверяет Кучмент, компании «разошлись дружественно». В Leiner Group от комментариев отказались. На разработку и продвижение нового брэнда — Hoff — «Домашний интерьер» потратил около 20 млн руб.

Это далеко не единственный пример, когда, получив технологии и доступ к поставщикам, российские компании отказываются от западной франшизы. Например, пару лет назад владелец FD Lab **Александр Лопатин** вел переговоры с британской сетью магазинов игрушек Hamleys, но потом просто сманил к себе ее топ-менеджера, а магазин в Москве открыл под вывеской «Сказка». Впоследствии, правда, «Сказка» закрылась. А вот у Hoff дела идут неплохо. В 2010 году выручка «Домашнего интерьера» была 2,4 млрд руб., в 2011-м — 3,8 млрд руб. Продажи без учета новых магазинов (like-for-like) выросли на 15–20%.

ПЛАН

Апрель 2009

- ⊗ Открыть до конца 2012 года 10 гипермаркетов
- ⊗ Сделать марку Kika узнаваемой
- ⊕ Представить товары европейских производителей

ФАКТ

Март 2012

- Открыты шесть магазинов, в планах на год еще два
- В России марка ликвидирована
- Европейские поставщики приносят 50% выручки



ЮНИТЕКС
МЕБЕЛЬ ДЛЯ ОФИСА



ДЛЯ ТЕХ, КТО ВИДИТ БИЗНЕС В ЦИФРАХ

MasterCard Бизнес-Бонус.

Программа специальных предложений для Вашего бизнеса

Откройте своим сотрудникам зарплатные карты MasterCard® или Maestro® и подключитесь к программе MasterCard Бизнес-Бонус. Получите скидку 10% от компании «Юнитекс» на мебель для вашего офиса и выгодные предложения от других партнеров программы.

Подробности по телефону **8 800 700 02 15** или на **www.mastercard.ru**

Чувствовать поддержку в бизнесе: бесценно

Программа действует с 01.10.2011 по 31.12.2012. Информацию об организаторе акции, правилах ее проведения, о привилегиях, сроках, месте и порядке их получения узнавайте на сайте www.mastercard.ru. ООО «МастерКард». Реклама.

ОТ МИТИНГОВ И ТРЕБОВАНИЙ ДО ВДУМЧИВОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ ОДИН ШАГ



ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
MANAGEMENT
DEVELOPMENT GROUP

Персонаж фильма «Матрица» Сайфер был готов променять жизнь своих друзей и свободу разума на сладкий обман системы. Приблизительно такой же подход к жизни сейчас исповедуют многие потребители, желающие, чтобы за них думал кто-то другой. Российские покупатели — одни из самых брэндозависимых в мире. Взять хотя бы одежду Adidas, носить которую с вожделием мечтали миллионы советских граждан. Чтобы запятнать потребительскую мечту о товаре «загнивающего Запада», советская пропаганда в те времена даже запускала антирекламу: в народе ходила пословица «сегодня носит Adidas, а завтра Родину продаст». Сейчас, в том числе за счет сохранившегося имиджа крутого брэнда, Adidas — крупнейший одежный ритейлер на просторах нашей страны.

Иллюстрация: Charlie Duck

Я не говорю уже о том, что если спросить среднестатистического потребителя, какую марку молока, сока или колбасы он покупает, то выяснится, что все названные им брэнды так или иначе рекламировались на телевидении. Телевизор стал нашим аналогом матрицы. Мелькание в ящике обеспечивает товарам высокие продажи, рекламы нет — и о них все забыли. Даже прошедшие выборы наглядно показали, что Владимир Путин стал такой же раскрученной маркой, как «Домик в деревне». Потребителю можно вернуть в бумагу какую-нибудь ерунду, поиграть модными словами и написать «без сои и ГМО» — и товар будут покупать. Люди приходят в магазин за колбасой, а все равно покупают бритву Gillette, потому что «лучше для мужчины нет».

Именно поэтому меня радует появление прослойки «рассерженных горожан». Вряд ли они изменят политический ландшафт страны, но от митингов и требований к чиновникам до ответственного и вдумчивого потребления один шаг. Люди чаще начинают отстаивать свои права, а значит, и бизнесу предстоит серьезнее относиться к своим обязанностям. Если потребители будут больше думать, то предпринимателям ничего не останется, кроме как оказывать более качественные услуги. Да, это сложно — думать на работе, думать дома и еще в магазине. Но только за счет мыслительного процесса и, как следствие, принятия взвешенных решений человек наконец-то получит собственную выгоду и улучшит пространство вокруг. В противном случае думать за потребителя по-прежнему будут ушлые рекламисты, маркетологи и чиновники. Что и случилось — уже не только в экономике.



Samsung рекомендует Windows® 7.



Ультратонкий намек на превосходство

Ноутбуки Samsung
СЕРИИ  ULTRA

Первый в мире ультрабук с технологией ExpressCache™, который сочетает емкость HDD со скоростью SSD! Готовность к работе за 2 секунды, загрузка за 20 секунд, запуск программ в два раза быстрее!¹

Сотни гигабайт дискового пространства, процессор Intel® Core™ i5 второго поколения, игровая видеокарта Radeon™, оптический привод, сверхъяркий антибликовый экран с LED-подсветкой² — и всё это в корпусе из фибергласса и алюминия, который на четверть легче и в полтора раза тоньше обычного ноутбука³.

Ultrabook™ . Вдохновлен Intel®.

Intel, логотип Intel, Intel Inside, Intel Core, Ultrabook и Core Inside являются товарными знаками корпорации Intel на территории США и других стран. Для получения дополнительной информации о рейтинге процессоров Intel посетите сайт www.intel.ru/rating.



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

¹ Скорость зависит от конфигурации ноутбука и установленных приложений. ² Характеристики зависят от конфигурации ноутбука.

³ По сравнению с ноутбуками Samsung серии RV520. Ultra - ультра.



Узнайте больше о новинке в фирменном магазине Samsung

Москва, ул. Тверская, д. 22

НОВЫЕ БОГАТЫЕ НАХОДЯТСЯ НА СТАДИИ ПЕРВИЧНОГО НАКОПЛЕНИЯ КАПИТАЛА И ХОТЯТ ВСЕГО И СРАЗУ



ЕВГЕНИЙ ЧИЧВАРКИН,
СОВЛАДЕЛЕЦ HEDONISM WINES

Центробанки борются с кризисом, активно печатая деньги. Это поднимает денежную волну. Пена оседает в карманах новых предприимчивых людей, часто из развивающихся стран. В итоге индустрия luxury переживает небывалый всплеск. Ситуация напоминает ту, что была в США в 1930-е годы. Это был капиталистический рай. С колоссальной пропастью между бедными и богатыми, с культом символов роскоши.

Например, компания Porsche, которая вообще не делает дешевых автомобилей, показала рекордную прибыль. Louis Vuitton открывает второй магазин в Монголии! Оживился рынок самолетов и уже можно продать очень большую яхту. В кризис наши смеялись, что дубайскому чуду кранты, но нет, стройки возродились. Более 20% всех высотных башенных

Иллюстрация: Charlie Duck

кранов работают сейчас в ОАЭ.

Пришли новые покупатели. Появилось много молодых и дерзких — азиатов (помимо китайцев, к которым за последние годы привыкли), бразильцев, африканцев и русских. В Лондоне можно встретить вьетнамскую семью, покупающую Rolls-Royce Phantom. Причем на главе семьи будет засаленный хошиминский френч. Делать нечего: жена хочет Phantom.

Новые богатые отличаются от прежних элит тем, что скромность для многих из них — это следующая ступень. Они находятся на стадии первичного накопления капитала и хотят всего и сразу. А новых игроков, способных удовлетворить спрос, на этом рынке не так много.

Россия возглавила бы список государств, поднявшихся на мировом кризисе,

если бы не коррупционная болезнь, которая парализовала нашу страну. У нас не поймешь — коммерсант перед тобой, бандит, фээсбэшник или мент. Скорее все в одном. Но не стоит забывать: наибольшее количество миллиардеров в мире числится именно в Москве. Да, многие из них предпочитают тратить в Лондоне, но связано это отчасти и с тем, что в Москве не так развита luxury-индустрия.

Это свободная ниша, которая не может не расти. Как только Европа более-менее управится со своими проблемами, мы получим еще больший всплеск спроса на символы роскоши. Коммерсанты, не бойтесь привозить luxury-бренды в Россию и даже создавать свои престижные марки. И не надо мне говорить, что это невозможно, что все поделено сто лет назад. Вот, например, **Максим Вознесенский** открывает в Лондоне отличный магазин «Ювелирный театр» — это ярчайший пример того, что русские вполне могут создавать luxury.

Возрождение спроса на символы роскоши нужно приветствовать. Их сияние многих заставляет шевелиться, двигаться и добиваться своего.



Новый Volkswagen Crafter. Для любых форм бизнеса*



Реклама

Надёжный. Гарантия: 3 года**

Для каждого вида бизнеса найдётся свой Volkswagen Crafter. С ним вам будут по плечу даже, казалось бы, неподъёмные задачи. Ведь новый Crafter от природы сильный, большой и выносливый. Выберите оптимальную конфигурацию для решения ваших задач:

- грузоподъёмность до 2,8 т,
- расход топлива от 7 л/100 км,
- грузовместимость до 17 м³,
- бесплатная гарантия 3 года,
- богатая базовая комплектация.



за 25 000 руб. в месяц

CarePort*** | Гарантия
мобильности

Коммерческие
автомобили

Дополнительная информация – по телефону информационной линии Volkswagen 8-800-333-4441



Платеж 25 000 рублей в месяц означает величину затрат клиента, взявшего кредит по программе кредитования ОАО «Сбербанк России» (далее – Банк) «Автокредит» на покупку нового автомобиля Crafter 35 с расчетной розничной ценой 1 475 600 рублей (при одновременном предоставлении специальной цены официальными дилерами Volkswagen на приобретаемый с помощью кредитных средств Банка автомобиль) при получении кредита сроком на 36 месяцев и первоначальном взносе за автомобиль 40,76% от стоимости приобретаемого автомобиля.

Условия кредитования ОАО «Сбербанк России» (далее – Банк): валюта кредита – рубли РФ; сумма кредита не менее 45 000 рублей, максимальная сумма – 100% от стоимости приобретаемого автомобиля, но не более 5 млн рублей, из которых на оплату автомобиля может быть направлено не более 85% от стоимости приобретаемого автомобиля (оставшаяся часть кредита может быть предоставлена на оплату страхования автомобиля); срок кредита от 3 до 60 месяцев; процентная ставка при приобретении нового автомобиля от 10,9% до 13,95% годовых (в зависимости от срока и первоначального взноса по кредиту); процентная ставка при сроке от 3 до 24 месяцев составит: 13,05% годовых при первоначальном взносе от 15% до 30%, 10,9% годовых при первоначальном взносе от 30%; процентная ставка при сроке от 25 до 36 месяцев составит: 13,05% годовых при первоначальном взносе от 15% до 30%, 13,5% годовых при первоначальном взносе от 15% до 30%, 13,5% годовых при первоначальном взносе от 30% до 50%, 13,05% годовых при первоначальном взносе от 50%; комиссия за выдачу кредита отсутствует. Досрочное погашение кредита осуществляется без комиссий и возможно в даты, установленные графиком платежей, без ограничения минимальной части досрочно возвращаемого кредита. Обеспечение по кредиту – залог приобретаемого автомобиля. Обязательно страхование от рисков утраты, угона и ущерба в пользу Банка в течение всего срока действия кредитного договора и заключение договора ОСАГО. При погашении кредита через иные кредитные организации и платежные системы может взиматься комиссия за перевод средств. Неустойка за несвоевременное внесение платежа в счет погашения кредита: 0,5% от суммы просроченного платежа за каждый день просрочки с даты, следующей за датой наступления исполнения обязательства, установленной кредитным договором, по дату погашения просроченной задолженности (включительно). Неустойка за несвоевременное возобновление страхования – 1/2 ставки по кредитному договору, начиная с 31-го дня после окончания действия предыдущего полиса по дату предоставления документов, подтверждающих возобновление страхования (включительно). Для условий, отличных от данной программы кредитования (валюта, срок кредита, первоначальный платеж), характеристики кредита могут отличаться от указанных выше. Условия предоставления кредита могут быть изменены Банком в одностороннем порядке по не зависящим от ООО «Фольксваген Финансовые Услуги РУС» причинам в течение срока действия программы. Подробная информация – в отделениях Банка или по телефону контактного центра ОАО «Сбербанк России». Генеральная лицензия Банка России № 1481 от 30.08.2010, г. Москва, ул. Вавилова, 19, тел. 8-800-555-55-50 (звонки по России – бесплатно). www.sberbank.ru

*Различная конфигурация. Грузоподъёмность до 2,8 т; объём до 17 м³ **Ограничение пробега в течение третьего года – 250 тыс. км ***Кэр Порт



**ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ WAPSTART
КИРИЛЛ РОЖКОВСКИЙ ПЫТАЛСЯ
ЗАПУСКАТЬ МАСШТАБНЫЕ ПРОЕКТЫ
НА МИКРОРЫНКЕ. ДО НЕДАВНЕГО
ВРЕМЕНИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ С ДЕНЬГАМИ
МОБИЛЬНЫЙ ИНТЕРНЕТ ОСТАВАЛСЯ
СЛЕПОЙ ЗОНОЙ. РОЖКОВСКОМУ
ПОМОГЛИ УПОРСТВО И СТИВ ДЖОБС.**

Много лет Кирилл Рожковский серьезно занимался йогой, а потом понял, что больше не хочет совершенствовать свое тело, и пришел к медитации. Размышления в тишине научили его проще относиться к трудностям и верить, что кратчайший путь к цели и есть самый верный. Трудностей в бизнесе у Рожковского хватало, да и путь получился какой-то извилистый.

Задесять лет Кирилл Рожковский создал с десятков проектов и даже не помнит все их названия. Так или иначе, они были связаны с интернетом и мобильными телефонами. «Я видел две дороги и понимал, что дальше они сомкнутся. Там рано или поздно, но скорее рано, вырисовывается что-то космическое», — рассуждает Рожковский. В действительности космические перспективы забрезжили скорее поздно,

ПРЕДЧУВСТВИЕ СВЕРХНОВОЙ

**СТАТУС ИГНОР**

Долгое время рекламодатели смотрели на бизнес Кирилла Рожковского сверху вниз

*М Е Н Я Д Е Р Ж А Л С Т Р А Х , Ч Т О
Д Е Н Е Г Н Е Б У Д Е Т , А П О Т О М
Я В Н У Т Р Е Н Н Е П Е Р Е Ж И Л
Е Г О И Р А С С Л А Б И Л С Я*

**МЕНЯЯ ЛОКАЦИИ**

Сейчас 33-летний Кирилл Рожковский живет между Москвой и Киевом, где работают программисты проекта Omyconf!

ЭТО БЫЛ ДРУГОЙ МИР, ПРО КОТОРЫЙ ЗНАЮТ ТОЛЬКО ТЕ, КТО ТАМ ЖИВЕТ И КТО НА НЕМ ЗАРАБАТЫВАЕТ

чем рано. Если быть совсем точным, то в последние два-три года с распространением iPhone и прочих смартфонов с сенсорным экраном и дружелюбным интерфейсом.

По данным исследования J'son & Partners, сделанного по заказу Google, в 2010 году в России было продано 3,9 млн смартфонов, в 2011-м — еще 8,6 млн, сейчас на них приходится свыше 75% трафика мобильного интернета. Из хранилища сделанных на коленке, непрезентабельных war-сайтов он превратился в современное медиа, которым пользуются состоятельные потребители. Между тем Кирилл Рожковский создал крупнейшую в российском мобильном интернете рекламную сеть Plus1 Wapstart, объединяющую около тысячи независимых мобильных сайтов с ежемесячной аудиторией 10 млн человек.

Успех относителен. По расчетам **СФ**, годовая выручка компании WapStart не превышает \$2 млн. С другой стороны, по оценкам Mail.ru Group, весь рынок рекламы в мобильном интернете в 2011 году составил \$5 млн и имеет тенденцию к ежегодному удвоению. «В индустрии складывается впечатление о мобильной рекламе как о next big thing, о канале взаимодействия с пользователями, который может оказаться столь же влиятельным, как в свое время телевидение», — говорит Елена Завьялова, руководитель группы в отделе сейлз-маркетинга компании «Яндекс».

НЕРАЗОРВАВШАЯСЯ БОМБА

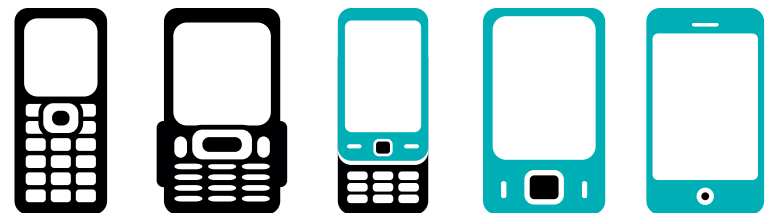
Когда Кирилл Рожковский прочитал статью в журнале «Мир ПК», то испытал примерно то же, что человек, открывший новый континент. Статья была про интернет. На дворе стоял 1994 год.

Спустя пару лет студент Высшей школы экономики написал на допотопном компьютере IBM с черно-белым монитором и четырьмя мегабайтами памяти свой первый сайт, посвященный любимой драм-н-бэйс музыке, а еще через год устроился журналистом в «Компьютерру». В редакции была 128-килобитная выделенная линия — роскошь по тем временам. И Кирилл охотно приглашал друзей, чтобы поделиться открывшимися перед ним возможностями.

Инфографика: Наталья Цыбулина

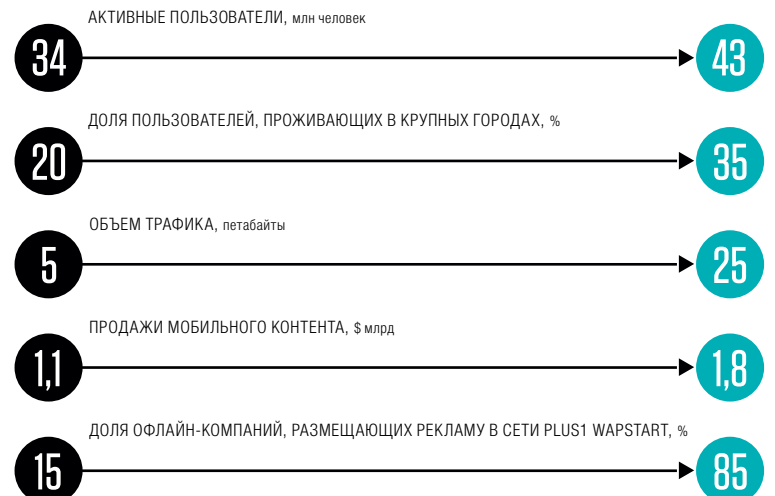
У журналистской работы было и еще одно преимущество — доступ к владельцам ИТ-компаний. Так Рожковский познакомился с людьми из веб-студии «Альтермедиа» и в 1999 году уговорил их взять его на работу. Поначалу он занимался «кросс-линками и всякой фигней». Через полгода перешел аккаунт-менеджером в аффилированное с «Альтермедиа» агентство интернет-рекламы «Манифест». В 2001-м ему доверили проект PagerGate. Сервис позволял бесплатно отправлять пейджинговые сообщения и SMS и просуществовал несколько лет, пока сотовые операторы не прикрыли подобные лазейки.

СМАРТФОНЫ С СЕНСОРНЫМИ ЭКРАНАМИ КАРДИНАЛЬНО ИЗМЕНИЛИ РЫНОК МОБИЛЬНОГО ИНТЕРНЕТА

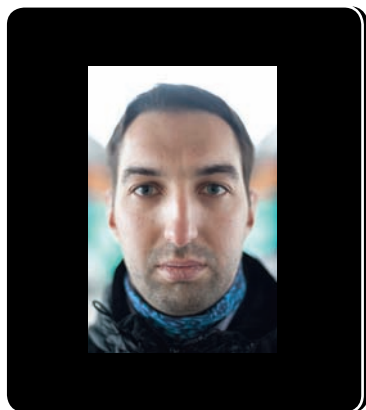


2009

2011



Источники: J'son and Partners Consulting, Wapstart



70

ТЫС.

wap-сайтов индексировал Wapstart. Кирилл Рожковский хотел создать в мобильном вебе подобие «Яндекса», но оказалось, что лингвистический поиск здесь не нужен — большинство порталов предлагают один и тот же развлекательный контент

ВОЛЬНЫЙ СТИЛЬ

Рожковский всегда избегал компаний, где надо носить костюмы и работать по часам

*И РНО НЕ ПОГУБИЛ ШАР -
ПОРТАЛЫ, КАК МЕТЕОРИТ
ДИНОЗАВРОВ*

Карьерному взлету бывшего журналиста помогло то, что в свободное время он создал сервис Mcom.ru. Работодатели рассудили, что в молодом человеке пропадает талант проектного менеджера. Mcom.ru являлся сервисом по сравнению цен на мобильные телефоны. Два месяца Кирилл жертвовал сном, сводя данные в единую базу. Mcom.ru открылся 1 июня 2000 года — в тот же день, когда аналогичную услугу запустил у себя популярный «Сотовик». Затем на рынке появился еще один конкурент — портал Sotal.ru, за которым стояла крупная веб-студия и хорошие деньги. У Рожковского денег не было, хотя найти их он пытался и чуть было не договорился с одним дистрибутором. В конце концов он продал свой сайт с посещаемостью 3–5 тыс. человек в сутки, заработав \$1 тыс. и неоднозначный опыт интернет-предпринимательства.

Опыт Рожковского говорит, что инновационные проекты в России умирают потому, что уровень конкуренции слишком низок — у компаний нет нужды экспериментировать. Например, в 2002 году Кирилл ушел из «Альтермедиа» и вместе с партнером **Владимиром Бородиным** занялся разработкой промосайтов финских мобильных телефонов Benefon. Для продвижения Benefon Esc! — первого в России телефона со встроенной GPS-системой — партнеры сделали на деньги вендора картографический ресурс, ориентированный на путешественников. «Проект был бомбой», — уверен Рожковский. Как она была устроена? Люди приходят в российское турагентство, арендуют трубку

за \$20 в неделю и бесплатно загружают карты курортов. Когда пользователей становится много, ресурс начинает зарабатывать на геотаргетинге рекламы ресторанов, магазинов и музеев. Однако инвестор не стал ждать, а попросил придумать другую форму монетизации.

Рожковский и Бородин предложили продукт компаниям, у которых была разветвленная система офисов. За \$100 в месяц те могли установить на свой сайт масштабируемую карту. При этом Google и «Яндекс» запустили подобные сервисы лишь спустя пару лет. Новаторы Рожковский и Бородин сумели найти на свою услугу всего одного покупателя — компанию «Сибнефть».

Тем не менее в 2003 году Рожковский решил окончательно переквалифицироваться из наемных сотрудников в бизнесмены.

ОБРАТНАЯ СТОРОНА ЛУНЫ

У Кирилла Рожковского была мечта — купить BMW. Стоило начать свое дело, как денег, которые он откладывал на машину, хватило буквально на пару месяцев. Тогда Кирилл нашел двух человек, которые согласились работать с ним за идею. Идея была, конечно же, инновационная — сделать софт, который оптимизировал бы обычные сайты под размер экрана мобильного телефона.

Оставшиеся сбережения Кирилл растянул на полгода: жил на \$200 в месяц, из которых \$120 отдавал за квартиру.

«Меня держал страх, что завтра денег не будет, а потом я внутренне пережил его и расслабился», — вспоминает Кирилл. Он дал своему проекту еще месяц, а через пару недель нашел первого клиента, который заплатил \$3 тыс. Впрочем, дальше нескольких контрактов бизнес не пошел. Гораздо проще было зарабатывать созданием обычных сайтов.

Клиенты у Рожковского были разные: от турфирм до экстравагантного обладателя Maubach, занимавшегося торговлей электрооборудованием в Москве и утилизацией подводных лодок в Одессе. Рожковский основал веб-студию «ОЕМ-дизайн» и пытался в качестве подрядчика предлагать свои услуги рекламным агентствам. Впрочем, не слишком успешно. А вот его бывший коллега Владимир Бородин нашел инвестора и основал компанию PlayFon — контент-провайдера, продававшего мобильные Java-игры. В отличие от конкурентов Бородин хотел продвигать их не через прессу или телевидение, а с помощью партнерской программы в мобильном интернете.

Аудитория там была. Например, в 2005 году только «Билайн» насчитал у себя 1 млн абонентов, ежемесячно выходящих с телефонов в интернет. Из этих людей, по оценкам Рожковского, лишь 20% пользовались обычным интернетом: «Это был другой мир, как обратная сторона Луны.

Целый мир, про который знают только те, кто там живет и кто на нем зарабатывает».

Строго говоря, до появления PlayFon и других контент-провайдеров в мобильном интернете никто толком не зарабатывал. Wap-порталов насчитывалось всего несколько сотен. Их держали энтузиасты, которые создавали простые сервисы вроде чатов или форумов и выкладывали бесплатный пиратский контент: «попы, котиков и мелодии». Появление рекламодателей устроило на крошечном рынке революцию. За год количество wap-порталов подскочило до десятков тысяч.

Роль Кирилла Рожковского в этой революции была посреднической: он разработал для PlayFon обычную и мобильную версии сайта, а также помогал строить партнерскую сеть. В частности, он договаривался с крупными площадками, что те будут на эксклюзивных условиях размещать «витрины» с контентом PlayFon. Было бы удивительно, если бы при этом у Кирилла не созрела очередная новаторская идея. На этот раз он задумал создать проект, который бы объединил wap-порталы и компании, видевшие в мобильном интернете новый канал для взаимодействия с потребителями. Основным драйвером должна была стать рекламная сеть. Осенью 2005 года он основал компанию WapStart.



Выберите эквайринг от Банка Русский Стандарт* и получите 167 585 000** потенциальных клиентов бесплатно!

- Самый полный в России список платежных систем
- Гибкая система тарифов
- Безопасность транзакций и платежей
- Маркетинговая поддержка

- Персональный менеджер
- Бесплатная установка оборудования и обучение ваших сотрудников
- Интернет-эквайринг

Все об эквайринге***

www.acquiring.ru

Наши клиенты

Свыше 172 674 торгово-сервисных предприятий в 150 городах России, среди них:



Наши партнеры



* ЗАО «Банк Русский Стандарт». Генеральная лицензия Банка России № 2289, выдана бессрочно 19 июля 2001 года.

** Количество банковских карт, эмитированных кредитными организациями (по данным ЦБ РФ на 1 октября 2011 года).

*** На сайте размещена информация об эквайринге Банка Русский Стандарт.

РЕКЛАМА



РУССКИЙ СТАНДАРТ БАНК

8 800 200 62 03

32%

владельцев смартфонов ежедневно пользуются мобильным интернетом, по данным J'son & Partners. 90% из них обращают внимание на рекламу

Соинвестором проекта выступил **Максим Рябов**, владелец контент-провайдера «Профит-мобайл». Ему досталось 51%, Рожковскому — 49%.

КОМПРОМЕТИРУЮЩИЕ ФОТО

В мобильном интернете, как и в обычном, рекламодатели платят за клики. Цена за клик определяется на аукционной основе и сейчас в сети WapStart колеблется от 1 до 10 руб. Выручка делится пополам между WapStart и рекламной площадкой.

Далеко не все владельцы wap-порталов, с которыми общался Рожковский, захотели объединяться. Изначально сотрудничать согласились около 300 площадок. Многие боялись, что WapStart будет размещать на их ресурсах рекламу не только контент-провайдеров, но и конкурирующих площадок и увести аудиторию. Правда, Рожковский сумел заключить контракт со службой знакомств «Мамба». Долгое время на нее приходилось около 50% всего трафика WapStart. По словам руководителя мобильного направления компании «Мамба» **Алексея Куренева**, сегодня мобильной версией портала пользуется около 25 тыс. человек в сутки.

Сложнее дело обстояло с поиском рекламодателей. До кризиса рынок интернет-рекламы в России рос на 50% и больше. Даже в кризисный 2009 год он увеличился на 35%, до 6,6 млрд руб., по данным агентства AdWatch. Однако мобильный интернет крупные рекламодатели игнорировали. «Приходишь в рекламное агентство и говоришь: „У нас есть аудитория миллион человек с такими-то характеристиками“. Они говорят: „Интересно, мы попробуем продать ее нашему клиенту“. И на год исчезают», — описывает Рожковский ход традиционных переговоров.

Виной тому не только инертность рекламодателей. «Существует институт консолидированных сделок. Компания покупает интернет-рекламу в дополнение к телевизионной и за это получает скидки на телевизор», — объясняет логику больших рекламодателей **Андрей Васин**, директор по digital-медиа и стратегическому развитию бизнеса агентства Proximity Russia. Поэтому, например, крупнейшим

продавцом мобильной рекламы в России является агентство New Media Marketing Russia, входящее в группу «Видео интернешнл». Именно оно продает рекламу в мобильных версиях «Яндекса», «Рамблера», «Коммерсанта» и прочих мейджоров.

Соуправляющий директор Digital BBDO **Вадим Мельников** отмечает, что из клиентов, которые рассматривают интернет как канал продвижения, примерно 20% интересуются в том числе и мобильным вебом. По словам Мельникова, технические возможности для управления рекламой у WapStart были огромные, но вот площадки, входящие в сеть, вызывали сомнения. Действительно, солидные компании едва ли хотели видеть свои баннеры вперемешку с «XXX фото» — непременным атрибутом большинства wap-порталов. Чтобы подобрать ключ к крупным рекламодателям, WapStart требовалась перезагрузка. Как и всему мобильному интернету. И она произошла.

НОВАЯ ЭРА

— Вы знаете, кто изобрел мобильный телефон? — спрашивает Кирилл Рожковский и сам же отвечает. — Кирилл Рожковский.

Его друзья придумали эту шутку лет десять назад. Он и в самом деле был помешан на телефонах. Такие гики да небогатые люди, у которых не хватало денег на компьютер, в основном и сидели в мобильном интернете. Рынок взломали смартфоны. iPhone стал для wap-порталов чем-то вроде метеорита, погубившего динозавров: они еще не вымерли, но эра их явно прошла. Мобильный интернет запестрел копиями традиционных веб-сайтов. Многие из них оказались открыты для сотрудничества. Например, WapStart удалось договориться с РБК, ВФМ и РИА «Новости».

Кроме того, компания стала размещать рекламу в приложениях для iOS, Android и других операционных систем. По словам Рожковского, сейчас у WapStart около 100 таких партнеров, а уровень лояльности потребителей к ним крайне высок. Если CTR (соотношение кликов к показам) в среднем по сети Wapstart составляет 0,25%, то в приложениях достигает 5%. У баннера на главной странице мобильной версии «Яндекса» этот показатель превышает 1%.

Укрепив сеть, Рожковский решил изменить ее имидж. Обивая в свое время пороги рекламных агентств, он рассказывал о платформе, которая объединяет множество независимых ресурсов. Теперь он говорит, что WapStart сам готов взять на себя функцию рекламного агентства, то есть продавать комплексное решение: делать баннеры, таргетировать аудиторию, определять KPI, по которым клиент сумеет оценить эффект рекламной кампании.

Сам WapStart эффект уже оценил. С 2009 года количество показов рекламных объявлений в его сети увеличилось

в несколько раз — до 1,5 млрд в месяц. Если в 2010 году 85% выручки компании приносили контент-провайдеры и лишь 15% — компании, чей бизнес не связан с интернетом, то сейчас соотношение обратное. Среди клиентов появились такие рекламодатели, как Coca-Cola, МТС, Samsung, «Белый ветер — Цифровой» и ТКС-банк. Раньше контракты заключались на единичные кампании продолжительностью неделю-две, теперь — на несколько месяцев. «Мы довольны этим каналом продвижения. По эффективности он сопоставим с вебом», — говорит вице-президент ТКС-банка **Олег Анисимов**. Кирилл Рожковский предполагает, что в 2012 году выручка WapStart увеличится втрое.

ДЕЛОВОЕ ОТКРОВЕНИЕ

Когда Кирилл Рожковский придумывал название для рекламной сети, то зарегистрировал домен Admob.ru — как один из вариантов. Admob.com был занят за три месяца до этого. Впоследствии под этим названием свою рекламную сеть запустил Google. «Я понял, что это наш конкурент, и западный рынок вообще не рассматривал. Думал, что мы и в России хорошо отрастем», — говорит Рожковский. Сейчас он об этом жалеет. Ведь идея, которая интересна узкой

аудитории, на Западе имеет шанс превратиться в многомиллионный бизнес.

Такой идеей Рожковский считает свой новый проект — облачный сервис Omusconf!, предназначенный для организаторов и участников деловых мероприятий. Для первых Omusconf! — это платформа, с помощью которой можно продвигать предстоящее событие, оперативно вносить изменения в его программу и анализировать состав аудитории. Для вторых — возможность найти интересный семинар или сохранить материалы мероприятия, которое они уже посетили.

Omusconf! запущен летом 2010 года и пока находится в стадии тестовой эксплуатации. За это время он использовался на 30 мероприятиях, самым крупным из которых был «Роснанофорум-2011». В этом году Рожковский рассчитывает обеспечить софтом 100 мероприятий, через три года — несколько десятков тысяч. BMW он себе так и не купил — ездит на Honda. «Машину можно было бы поменять, — задумывается Кирилл, — но жаль вынимать деньги из бизнеса».





Ильинка

поселок лэйнхаусов

Участники проекта:



Поселок принят в эксплуатацию. Проектная декларация на сайте www.ilynka.ru

(495) 729-68-88, www.ilynka.ru

Реклама

УЧРЕДИТЕЛИ КОМПАНИИ «НИКА» С НУЛЯ СОЗДАЛИ КРУПНЕЙШЕГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ НА РЫНКЕ ЮВЕЛИРНЫХ ЧАСОВ. СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ — УБЕДИТЬ КЛИЕНТОВ, ЧТО РОССИЙСКИЕ ЧАСЫ МОГУТ СТОИТЬ КАК ROLEX.

ЗОЛОТЫЕ ПРОИСКИ



ВЕЧНЫЕ ЦЕННОСТИ

Алексей Богданов предпочел выпуск золотых часов работе брокера

В здании, похожем на музей, в огромном сейфе лежат слитки золота. Неожиданно они начинают превращаться в золотые часы. Срабатывает сигнализация, охрана в панике бежит и не может понять, что происходит. Рекламный ролик, снятый IQ marketing и Fetish Film для компании «Ника», можно было увидеть осенью и зимой на федеральных телеканалах.

В реальности часовая компания «Ника» располагается в московской промзоне у метро «Коломенская». В литейном цеху золотые бруски валяются на верстаках возле прокатных станков — можно взять, подержать в руках. Брусок длиной 70 см стоит более 5 млн руб. «Если мы тут напортачим с составом, то металл не получит пробу в Пробирной палате. Представляешь, какова цена ошибки?» — говорит начальник литейного цеха **Николай Чепеленко**. На наших глазах он варит в печи сплав золота, серебра и «секретных добавок» (у каждого ювелира они свои) и готовится выплавить очередную заготовку.

У «Ники», основанной в 2003 году, производство почти полного цикла. На нем работают более 570 человек. Здесь делают пресс-формы для станков, льют золотой сплав, штампуют корпуса и вручную закрепляют бриллианты под микроскопом в дорогих моделях. «Мы бы и рады что-то отдать на аутсорсинг, но или партнеры задирают цены, или качество хромает», — разводит руками совладелец «Ники» **Алексей Богданов**.



ЧАСОВОЙ КОНВЕЙЕР

Часовая промышленность развалилась, а «Ника» смогла привлечь невостребованных часовщиков

Не делают на «Нике» только сами часовые механизмы — их закупают в Швейцарии и Японии. Это крупнейшее производство ювелирных часов в стране. Ближайший конкурент — компания «Анлина» — в прошлом году предоставила в Пробирную палату 45 тыс. часов, «Ника» — 224,8 тыс. Выручка компании за прошлый год превысила 2,4 млрд руб. Создать с нуля новое производство на часовом рынке оказалось проще, чем возродить советских гигантов.

БУДЬ БЕРЕЖЛИВ И НЕ ЗВЕЗДИ

У каждого из четырех акционеров «Ники» свое амплуа: **Тенгиз Санкидзе** играет на барабанах, **Георгий Мордохашвили** — на гитаре, а **Елена Хитрина** поет. Лишь у Алексея Богданова еще в детстве в музыкальной школе обнаружили полное отсутствие слуха. Ни одного корпоратива не проходит, чтобы джаз-банд «Ника» не исполнил свой хит: «„Ника“ идет, стрелки вперед».

Любой здравомыслящий бизнес-консультант предостережет от создания компании друзьями, тем более вчетвером и с равными долями. Но бизнес «Ники» родился именно из дружбы.

Основной бизнес Алексея Богданова в 1990-е — инвесткомпания «Альпари» — занималась доверительным управлением и оказывала брокерские услуги. Кризис 1998 года практически разрушил этот бизнес. Богданов вышел из него, продав свою долю. «Мне тогда показалось, что в России нужно заниматься чем-то более серьезным. Не спекулировать ценными бумагами, а создавать продукт», — говорит Алексей.

Идею продукта предложил Санкидзе. Как наемный менеджер он организовал несколько небольших ювелирных мастерских в Грузии и России. «С одной стороны, была дорогая Швейцария, с другой — небольшие российские ювелирные производители, которые помимо колец и цепочек выпускали маленькие



ПОД МИКРОСКОПОМ

В производстве ювелирных часов велика доля ручного труда

\$1 МЛН

потратила на ребрендинг компания «Ника» в 2010 году. Фигуру богини победы Ники заменили на знак, напоминающий мужской галстук-бабочку

несовременные женские часики из золота, „копеечки“, — вспоминает Богданов. Партнеры решили делать «народные» золотые часы. При цене от 15 тыс. руб. они стоили бы в несколько раз меньше швейцарских, но имели бы современный дизайн. «У европейских потребителей часы из золота не пользуются популярностью, их выпускают мало, а стоят они очень дорого. Многим же россиянам важно, чтобы часы были золотыми», — говорит директор департамента закупок и эксклюзивных продаж ювелирного дома «Эстет» **Федор Полуденный**.

НАЗАД В БУДУЩЕ

Компания «Ника» захватила российский рынок часов, который потеряли гиганты советской индустрии.



21%
Доля «Ники» на рынке часов



74%
Доля «Ники» на рынке ювелирных часов



22,7%
Доля часовых брендов в рекламных бюджетах*

* Общие расходы на рекламу в прессе

Источники: Step by Step, 2010 год; Пробирная палата России, 2011 год; TNS Gallup Media, 2011 год

В 2002 году партнеры подписали кодекс компании — смесь корпоративных стандартов и общечеловеческих ценностей. Например, пожелание «будь бережлив» там соседствует с «не сплетничай» и «не звезды». По кодексу друзья не могут продавать свои доли и вынимать деньги из бизнеса без согласия партнеров. «Банальные, конечно, вещи, — признает Богданов, — но когда у всех партнеров равные права и обязанности, нужны четкие правила игры».

ВЕРНЫЙ ХОД

Правила игры партнеры разработали быстро. Создать качественный продукт оказалось куда сложнее. Владельцы «Ники» закупили бэушные турецкие станки и разместили их в полуподвальном помещении в Черемушках. Оптовых клиентов удалось найти на выставке «Росювелирэкспорт»: «Ника» рассчитывала не на часовые магазины, которые торгуют в основном швейцарскими и японскими часами, а на ювелирные салоны.

Московская фабрика начала со 100–200 часов в месяц, и тут же посыпались нарекания.

«Ника» использовала часовые механизмы российского завода «Чайка», но они оказались ненадежными:

20–30% часов быстро выходили из строя. Тогда владельцы «Ники» решили закупать швейцарские механизмы ETA, Ronda и японские Miyota Seiko и другие. Стоили эти механизмы в три раза больше российских, от 30–50 евро, зато не ломались. Правда, чтобы уложиться в «народные» 15 тыс. руб., компания делала часы с полым корпусом. Из-за этого внутрь попадали влага и пыль. Выход нашел Тенгиз Саникидзе: он обратил внимание, как устроены кухонные часы, — механизм вставлялся в корпус из дерева. Так на «Нике» придумали и запатентовали в 2004 году технологию: механизм помещается в капсулу из стали, а уже поверх нее ставится золотой корпус. Часы получаются тяжелые, крепкие, но при этом на них уходит меньше золота. «Это ноу-хау компании, — признает Федор Полуденный, — больше так никто не делает».

Тех, кто в принципе делает в России часы, становилось все меньше. В СССР существовали такие гиганты, как Первый и Второй московские часовые заводы (бренды «Полет» и «Слава» соответственно), Угличский часовой завод («Чайка»). Однако по данным маркетингового агентства Step by step с начала 2000-х продажи российских производителей ежегодно уменьшались на 15%. По цене они не

Инфографика: Вадим Ильин

\$25 МЛН

Такова цена самых дорогих часов в мире 201-carat Chopard. Они были выпущены в 2008 году. Общий вес всех камней, инкрустированных в часы, — 200 карат

выдержали конкуренции с китайской продукцией, по качеству — со швейцарской и японской. Но ювелирные часы покупают не для того, чтобы узнавать время. Это скорее аксессуар, украшение.

ВСТАВШИЕ ЧАСЫ

Скрестить ювелирный и часовой бизнес пыталась не только «Ника». Например, выходцы с Первого московского часового завода создали компанию «Мактайм», с Угличского — «Анлина».

Расширить ассортимент, выпуская часы, пытались и ювелиры — например, в середине 2000-х станки закупил «Адамас». Но на продажи часов в ювелирных сетях приходится не более 1–2% ассортимента — этот бизнес оказался небольшим и хлопотным. Нужно постоянно обновлять модельный ряд, закупать дорогое оборудование и пресс-формы. «Мы решили сконцентрироваться на классических ювелирных изделиях», — объясняет руководитель по связям с общественностью «Адамаса» **Влада Баранова**. В итоге компания продала оборудование «Нике». Владельцы последней в 2007 году арендовали новое, более просторное помещение на «Коломенской» и как раз расширяли парк станков.

До того как «Ника» вышла в прибыль, ее владельцы в течение трех лет инвестировали \$2 млн. Сейчас у «Ники» самый широкий среди российских производителей часов ассортимент — 40 коллекций. Помимо золотых часов в кризис компания начала выпускать серебряные по цене от 5 тыс. руб. Сейчас на них приходится 30% оборота. При этом «Ника» продается в 7 тыс. ювелирных магазинов (всего в России их около 10 тыс.). В кризис, когда упали арендные ставки, «Ника» даже запустила одноименную сеть небольших специализированных магазинов в Москве. Сейчас сеть насчитывает 13 точек, но балансирует на грани рентабельности.

Широкая представленность в розниц — это и хорошо, и плохо. «Мы уперлись в потолок: за счет экстенсивного развития быстро расти уже не получится», — говорит Алексей Богданов. Если до кризиса 2008 года выручка компании стабильно прибавляла по 50% в год, то по итогам 2011 года рост составил всего 10%.

Основной потребитель «Ники» — женщины от 35 лет со средним достатком. Больше 75% из них живут в регионах. Чтобы придать бизнесу ускорение, Богданов решил привлечь более обеспеченную аудиторию, в первую очередь мужчин. Эти люди менее падки на золото. Для них важнее дизайн и брэнд.

РУССКАЯ ЭКЗОТИКА

Когда часовому мастеру **Владимиру Зинкевичу** было 15 лет, соседка имела неосторожность пригласить его на экскурсию на Первый московский часовой завод. «Я пришел и увидел: более двух тысяч девушек собирают часы. Тогда-то я понял, что буду часовым мастером», — смеется Зинкевич.

С тех пор все изменилось: в команде Владимира работают одни мужчины. Они вручную собирают часы и скелетоны из серии «Ника Exclusive»

(розничная цена 265–500 тыс. руб.). «Вы на мордочку панды посмотрите, — показывает Зинкевич часы в китайском стиле. — Если у часовщика некомфортные условия работы, то и мордочка будет грустная. А наша — улыбается».

Брэнд «Ника Exclusive» появился в продаже в собственных магазинах «Ники» в декабре 2011 года. Собирают их вручную из золота и драгоценных камней, используют механизмы стоимостью от 400 евро. Некоторые часы выполняются по индивидуальному заказу. Например, Зинкевич сделал часы для профессионального дегустатора вин: золотая виноградная лоза начинается на циферблате, проходит через весь механизм, а на крышке превращается в сапфировую каплю вина, которая падает в выгравированный бокал. На работу ушло полгода, зато клиент заплатил за часы больше миллиона рублей.

Весной продажи «Ника Exclusive» стартуют в 110 ювелирных салонах. Параллельно «Ника» стала заказывать часы у **Константина Чайкина** — единственного россиянина, который входит в международную Академию независимых часовщиков (АНЦИ). Он вручную собирает механизмы и продает часы за \$50–100 тыс. «У многих есть швейцарские часы, а российские люксов-модели — это редкость, что-то новое», — убежден Богданов.

Он планирует, что через пару лет будет ежегодно продавать около 1 тыс. часов «Ника Exclusive» на сумму от \$10 млн. Это относительно немного, учитывая, что, например, Rolex продает около 500 тыс. экземпляров в год. Другое начинание Богданова, рассчитанное на мужчин, — ювелирные аксессуары. В прошлом году помимо часов «Ника» стала выпускать ручки, зажимы для галстуков и денег и пр. Сейчас на них приходится меньше 1% от оборота компании. Основу ассортимента — свыше 60% — по-прежнему составляют золотые часы «Ника».

ТЕЛЕВИДЕНИЕ ПРОТИВ ПУШКИНА

Как человек, который носит на руке часы за 800 тыс. руб., Алексей Богданов не ограничивает свои горизонты: «Задача — сделать первый российский брэнд на ювелирном рынке». Крупные ювелирные холдинги занимаются продвижением собственных розничных сетей. Брэндировать сами кольца, цепочки и сережки сложно технически. Часы и ручки — другое дело. Здесь узнаваемый брэнд, как надеется Богданов, вполне может стать драйвером продаж.

В прошлом году «Ника» провела исследование узнаваемости своей торговой марки. Результаты оказались неутешительными. Брэнд знали всего около 3% россиян. Чтобы исправить ситуацию, владельцы «Ники» решились на неординарный шаг: вложили около 150 млн руб. в масштабную рекламную кампанию на ТВ, в «наружке», глянцевых журналах и интернете. По данным TNS Gallup Media, на продвижение в «глянце» больше «Ники» потратил в прошлом году только Rolex — \$2,2 млн против \$2 млн. «Хороший бюджет для нашего рынка — кампанию заметили», — признает Влада Баранова из компании «Адамас».

Пока же модели потребления у известных западных брэндов и у «Ники» разные. Покупая, например, Breguet, человек платит за брэнд с 230-летней историей, который упоминается в произведениях **Александра Пушкина**. Выбирая «Нику», человек в первую очередь смотрит, сколько граммов золота содержится в этих часах. Чтобы люди платили не только за золото, но и за марку «Ника», Богданову и его джаз-банду предстоит потратить еще немало денег и времени.



ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ FASHION GALAXY МАКСИМ ИГНАТЬЕВ НЕ РАЗ ОБЖИГАЛСЯ, РАБОТАЯ С ЗАРУБЕЖНЫМИ БРЭНДАМИ. В СВОЕМ НОВОМ РОЗНИЧНОМ ПРОЕКТЕ ОН РАССЧИТЫВАЕТ УЧЕСТЬ ПРЕЖНИЕ ОШИБКИ.

МОДНЫЙ РЕВАНШ

Максим Игнатъев давно перебрался с семьей в Испанию и на родине бывает лишь наездами. В бизнесе он тоже ориентируется на Запад — в его сети магазинов Fashion Galaxy, запущенной в августе 2011 года, представлены американские, британские и французские обувные брэнды, самый известный из которых UGG Australia. Такой формат мультибрендового обувного магазина

в России не развит. Крупные сети, например «Центрообувь» и «Эконика», продают собственные марки. Другой вариант — монобрендовые магазины вроде отечественных Ralf Ringer и Carlo Pazolini или иностранных Ecco и Camper. Игнатъеву не привыкать договариваться с западными игроками: его история — череда проблем, которые он умудрялся с выгодой решать.

1 БЕСПЕРСПЕКТИВНАЯ БИЗНЕС-ИДЕЯ



Почти год своей жизни Максим Игнатъев потратил на то, чтобы убедиться в невозможности задуманного проекта. В 1980-е он работал менеджером в компании «Интерторг», которая занималась импортом промышленного оборудования в Россию. Руководство «Интерторга» обратилось к корпорации Reebok с идеей организовать в стране производство кроссовок. Вести проект поручили Игнатъеву. Изучив рынок, он пришел к неутешительному выводу: Россия не могла конкурировать с быстрорастущим Китаем.

Решение. Зато энергичный русский приглянулся руководству Reebok. Вскоре ему предложили возглавить российскую «дочку» корпорации.

2 ЗАКРЫТИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА



Кризис 1998 года больно ударил по бизнесу «Reebok Россия». По словам Игнатъева, компания потеряла «несколько миллионов долларов» на просроченной дебиторской задолженности. К 2000 году Reebok решил уйти с некоторых рынков: из Швейцарии, ЮАР и... России.

Решение. Максим Игнатъев, напротив, рассудил, что кризис в стране закончился. Главное, он сумел убедить в этом владельцев Промсвязьбанка — братьев **Ананьевых** — и предпринимателя **Владимира Дмитриева**. Партнеры выкупили бизнес «Reebok Россия» по цене чистых активов. В новой компании Sport and Fashion Group Игнатъев получил блокпакет. К 2007 году SFG открыла 21 магазин Reebok в крупнейших городах России

3 КОНКУРЕНЦИЯ С ЛИДЕРОМ



Помимо обувного и одежного бизнеса Reebok развивал сеть премиальных фитнес-клубов в США. В начале 2000-х Игнатьев загорелся идеей основать такие же клубы в России. К 2006 году он открыл всего три заведения. Но догнать лидера рынка World Class не сумел.

Решение. Клубы Игнатьева хорошо вписывались в формат World Class. Президент сети **Ольга Слуцкер** предложила объединиться — Игнатьев получил 20% в World Class.

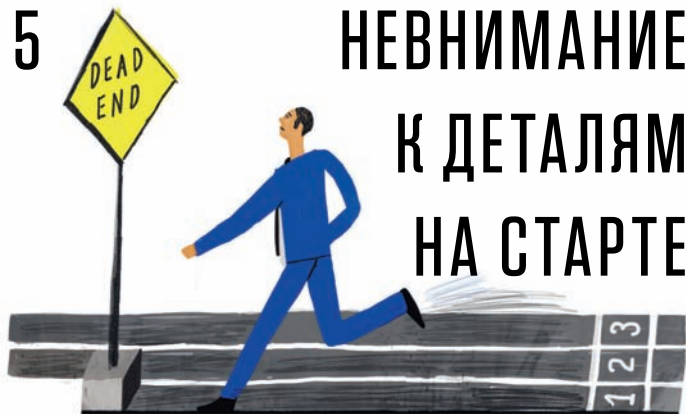
4 ПОТЕРЯ ПРАВ НА КЛЮЧЕВОЙ БРЭНД



Акционеры американской Reebok в 2006 году получили за 100% своей компании \$3,8 млрд от немецкой Adidas-Salomon. Максиму Игнатьеву было впору задуматься о сворачивании бизнеса. Adidas являлся ключевым конкурентом Reebok в России и развивался на базе 100-процентной «дочки».

Решение. Игнатьев и Промсвязьбанк продали свои доли Дмитриеву за \$25 млн (менее годового оборота). На базе бывших Reebok тот стал развивать сеть спортивных магазинов «Эпицентр». Зато Игнатьев сохранил хорошие отношения с бывшими менеджерами Reebok. В 2007 году ему позвонил **Анхел Мартинес**, отвечавший в Reebok за маркетинг, и предложил развивать в России бренд UGG Australia.

5 НЕВНИМАНИЕ К ДЕТАЛЯМ НА СТАРТЕ



Самый неудачный бизнес-проект Максима Игнатьева — это британский универмаг Debenhams. Изначально универмаг собиралась открыть АФК «Система», но решила сосредоточиться на другом своем розничном проекте — «Детском мире». Менеджеры «Системы» предложили в 2007 году франшизу Debenhams Игнатьеву и RID Group. Но месторасположение универмага оказалось неудачным: Игнатьев переоценил пешеходный трафик, а парковочных мест у магазина было мало. К тому же британский партнер не смог наладить бесперебойную логистику и таможенное оформление товара.

Решение. Универмаг так и не вышел на прибыль. Весной 2008 года партнеры закрыли магазин, зафиксировав убытки.

Опыт пригодился Игнатьеву в 2011 году, когда он решил развивать Fashion Galaxy. Он сделал ставку на популярные торговые центры: «Европейский», «Атриум» и другие. Сейчас открыты четыре магазина в Москве и Санкт-Петербурге. Почти 50% ассортимента составляют бренды, которые импортируются через оптовое подразделение Fashion Galaxy. По словам **Сергея Саркисова**, вице-президента корпорации «Новард», у проекта Игнатьева лишь один прямой конкурент — сеть «Рандеву». Однако здесь европейская обувь стоит на 40–50% больше, чем за границей. Игнатьев

же добился прав на эксклюзивную дистрибуцию Repetto, Ed Hardy, Carvela, UGG Australia и других. Получая две маржи, он готов снизить доходность бизнеса, чтобы разница в цене между обувью в России и в Европе не превышала 20%. Проект рискованный: компания не только получает двойную маржу, но и несет двойные риски — как дистрибутор и как ритейлер. Зато, если какой-нибудь из партнеров подведет Fashion Galaxy, Игнатьев сможет быстро найти ему замену.





У КНИЖНОГО МАГАЗИНА «ФАЛАНСТЕР» НЕТ ВЫВЕСКИ. ЕГО ВЛАДЕЛЬЦЫ НИКОГДА НЕ ЗАНИМАЛИСЬ РЕКЛАМОЙ И ПРОДВИЖЕНИЕМ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ ЕГО ПРОДАЖИ ОСТАЮТСЯ СТАБИЛЬНЫМИ, В ТО ВРЕМЯ КАК РОССИЙСКИЙ КНИЖНЫЙ РЫНОК НЕУДЕРЖИМО ПАДАЕТ. ПОЧЕМУ?

ОПЕЧАТКА КАПИТАЛИЗМА

Чтобы попасть в «Фаланстер», нужно добраться до Малого Гнездииковского переулка, завернуть в подворотню, а затем подняться на второй этаж по темной ободранной лестнице. Прямо перед входом на стене коряво выведено: «Свобода, равенство, братство». В маленьком зале плотно стоят шкафы и столы, заваленные книгами по философии, истории, искусствоведению, много марксистской литературы. Над кассой — портрет Че Гевары и барельеф Ленина. Между полками и столами протискивается пара десятков человек — хмурые усатые интеллектуалы, студенты, хипстеры. Иногда, если кто-то неловко повернулся, шумно обрушивается стопка книг. Их тогда молча собирают продавцы, тоже хмурые интеллектуалы. Внешняя непрезентабельность не мешает «Фаланстеру». Наоборот, компания чувствует себя лучше некоторых крупных игроков. В 2011 году по сравнению с 2010-м книжный рынок сократился в денежном выражении на 3–7%. Падение по сравнению с докризисным 2008 годом составляет, по оценкам издательства «Эксмо», до 22%. При этом продажи «Фаланстера», по словам одного из его учредителей **Бориса Куприянова**, остаются на уровне прошлого и позапрошлого годов.

Владельцы магазина создали, как они сами говорят, компанию с антикапиталистической системой труда. И доказали, что подобная организация вполне может выжить в современных условиях.

ТРУДОВАЯ КОММУНА

В «Фаланстере» нет директора, бухгалтера, кассиров и охранников. «Кем я работаю? У нас все продавцы», — отвечали корреспонденту **СФ** сотрудники в торговом зале. В 2002 году четыре основателя-энтузиаста **Борис Куприянов**, **Максим Сурков**, **Алексей Цветков** и **Алексей Юсев** решили, что в их компании не будет иерархии. И даже само слово «фаланстер» позаимствовали у социалиста **Шарля Фурье**, оно означает здание, в котором живет и трудится многочисленная коммуна. «Мы хотели создать кусочек социализма в капиталистическом мире. Идея в том, что каждый вносит равный вклад в работу магазина и прибыль делится поровну», — рассказывает Алексей Цветков (сегодня он не является учредителем).

Поначалу так оно и было: основатели проводили в магазине дни и ночи и даже полки сколачивали сами.

ДИНАМИКА КНИЖНОГО РЫНКА РОССИИ



Но этот период быстро закончился. Когда поток покупателей вырос и стал постепенно расширяться ассортимент (начинали с 10 тыс. наименований, сейчас 22 тыс.), потребовались дополнительные сотрудники. С поиском проблем не было — молодые посетители сами приходили и говорили: «Мы разделяем ваши взгляды, возьмите на работу». На что им отвечали, что о постоянной зарплате речи быть не может — денег будет достаточно в удачные месяцы, а в провальные, возможно, они не получают ничего. Предполагалось, что и риски члены команды станут делить поровну. «Но кандидатам была нужна зарплата — пусть маленькая, но гарантированная. Люди ведь не в капсуле какой-то жили, свободной от капитализма. Нужно было что-то есть, где-то жить, — вспоминает Алексей Цветков. — Пришлось идти на компромиссы».

В «Фаланстере» сегодня работают девять человек. Зарплата по московским меркам невысока — около 35 тыс. руб. в месяц. Но это больше, чем платят в книжных сетях. Впрочем, если прибыль оказывается выше запланированной и деньги не нужно куда-то инвестировать, «излишек» владельцы готовы разделить поровну между сотрудниками в виде премии. Такие ситуации редко, но бывали.

«Наши левые взгляды — это не политические пристрастия, а скорее философские, — рассуждает Куприянов. — Мы считаем, что люди рождаются равными, верим в более справедливую систему общества. Идеологи здесь разные — например, Маркс, Ленин, Троцкий, Бакунин». Впрочем, убеждения, которые учредители магазина никогда не скрывали, вызывали не только интерес у читающей публики, но и доставляли неприятности. Владелец «Фаланстера» подозревали в экстремизме, в симпатиях к Национал-большевистской партии, проводили обыски. В 2005 году неизвестные подожгли магазин, после чего «Фаланстер» переехал на свое нынешнее место.

Со временем страсти улеглись. «Сейчас к нам более спокойное отношение, хотя мы сами не изменились», — говорит Куприянов. «Фаланстер» немного вырос: в 2008 году появилась мини-лавка на Винзаводе, а весной 2011-го открылся «Циолковский» — магазин в Политехническом музее. Но подходы к бизнесу остались прежними.

МАГАЗИН ДЛЯ СНОБОВ

Слоган «Фаланстера» звучит прагматично — «Обмен денег на книги». Книга — не товар для развлечения, уверены все его сотрудники, поэтому ассортимент магазина можно назвать «антикоммерческим» — никакой «попсы».

В компании нет конкретного человека, ответственного за отбор книг. Каждый продавец заказывает их в издательствах сам, исходя из своего опыта и понимания, что нужно читателю. Есть знатоки истории, философии, архитектуры. «Наша цель — предоставить людям максимальный спектр информации. И не важно, марксистская книга или либеральная, когда она издана и сколько стоит. Например, книга **Пьера Адо** о древнегреческом философе Плотине была выпущена десять лет назад и продается у нас по 10 руб.», — рассказывает Куприянов. Среди «хитов» продаж 2012 года — «Учение о подобии» **Вальтера Беньямина**, роман «Благоволительницы» **Джонатана Литтелла**, сборник «Архитектура авангарда Москвы 1920–1930-х».

Компания сотрудничает в общей сложности с 300 издательствами (Ad Marginem, «Новое литературное обозрение», «Колонна», «Гилея», «Свободное марксистское издательство» и др.). Многие книги, которыми она торгует, не встретишь в крупных магазинах. Например, исследования по архитектурной семиотике американских городов. Есть авторы, которые сами себя издают. «Бывает, мы совершаем ошибки, но неликвида у нас немного», — говорит Куприянов. К тому же книга, по его словам, может «пойти» в неожиданный момент. Так, «Историю безумия в классическую эпоху» **Мишеля Фуко** в конце 1990-х и начале



БИЗНЕС НА УМНЫХ

Борис Куприянов любит книги больше, чем деньги. Да и вряд ли, занимаясь книжным бизнесом, можно сегодня стать миллиардером

2000-х никто не брал, лежала на складах. А сейчас тираж распродан, даже вышли переиздания.

Покупатели оценили «авторский» подход к ассортименту. «Здесь можно купить любую книжку и быть уверенным, что литература качественная. Это удобно, поскольку часто хочется выбрать что-то прямо на месте», — поделилась мнением с корреспондентом **СФ** одна из посетительниц магазина. «Лучший в Москве выбор левацкой, в том числе анархической литературы», — написал на интернет-форуме другой покупатель. Даже конкуренты признают, что узкая ниша вполне может быть прибыльной. «Глобально книжный рынок падает, но рынок интеллектуальной литературы

может быть не до конца освоен, поэтому потенциал есть — вот такой парадокс», — говорит генеральный директор питерской сети «Буквояд» **Денис Котов**.

Впрочем, новичок не сразу ориентируется в магазине — для 120 кв. м и 22 тыс. наименований очень плотная выкладка. В сетях продукт стараются продемонстрировать «лицом», то есть выкладывать обложкой к покупателю, а здесь кладут даже плашмя. К тому же издания стоят не по алфавиту — «иначе Маркс будет рядом с чем-то совершенно невозможным». «Вообще-то разделы подписаны, просто видны плохо», — объясняет Куприянов. — Но если обратиться к продавцу, он покажет расстановку».

ПЛАТИ МЕНЬШЕ

Покупатель готов терпеть тесноту не только ради ассортимента. Еще одна особенность «Фаланстера» — низкие цены. Зачастую книги здесь дешевле, чем в интернете. По словам владельцев, наценка составляет в среднем 38%, хотя в других книжных 40–80%, а в ряде случаев доходит даже до 100%. Когда «Фаланстер» только начинал работу, наценка была 25%, но потом пришлось ее увеличить — выросла стоимость аренды. Компания сейчас платит \$1 тыс. за квадратный метр в год, то есть получается около 290 тыс. руб. в месяц.

На вопрос, возникает ли соблазн повысить цены, Куприянов отвечает утвердительно. «Но в этом случае мы бьем себя по рукам и напоминаем себе, что коммерческая выгода не первоочередная наша цель», — говорит он. По его словам, на зарплаты, аренду и прочие расходы хватает, а зарабатывать больше задача не стоит. «Думаю, что, если бы цены были как в остальных магазинах, к нам бы все равно приходили. Просто мы сами любим читать, и хочется, чтобы книги стоили меньше», — добавляет Борис.

Но даже с таким некапиталистическим отношением к бизнесу «Фаланстер» зарабатывает. В лучшие времена рентабельность книжной розницы, по словам Дениса Котова, составляла 3%, сейчас же у редких компаний образуется чистая прибыль. Рентабельность «Фаланстера», по оценкам, может быть не менее 5%.

Свой оборот компания не раскрывает, однако участники книжного рынка предполагают, что он может составлять 18–25 млн руб. в год. В таком случае с квадратного метра площади в месяц «Фаланстер» собирает 15–17 тыс. руб. По мнению маркетолога **Владимира Алямова** (работал в «Эксмо», «Букбери»), хороший среднерыночный показатель — 14–16 тыс. руб. ежемесячно. К тому же компания не считает нужным тратить деньги на маркетинг, рекламу и охрану.

Как сэкономить арендную плату?

Платить за квадратные метры, а пользоваться кубическими

ВНЕ СЕТИ

Хотя «Фаланстер» открыл три магазина, его основатели уверяют, что не планируют строить полноценную сеть. Во всяком случае, магазины во многом самостоятельны. «Если есть общие проблемы, мы решаем их сообща. А если нет таких проблем, то по большому счету каждый сам по себе», — объясняет Борис Куприянов.

Вторая точка на Винзаводе — это «Фаланстер» в миниатюре, здесь всего 23 кв. м и около 6 тыс. наименований. Правда, шире ассортимент книг по искусству. А концепция «Циолковского» (он открыт совместно с фондом развития Политехнического музея) немного отличается от двух других проектов. Он находится в проходном месте в центре Москвы, поэтому его позиционируют не как магазин для интеллектуалов, а скорее как семейный книжный супермаркет. Планка «высоколобости» здесь ниже — например, можно купить книги **Дины Рубиной**, которых нет в «Фаланстере», а «фишкой» стал большой ассортимент книг о науке. Арендная плата выше, чем у «Фаланстера», да и помещение больше — в зале стоят диваны. В итоге наценка в «Циолковском» на уровне 50%.

«Нам просто предложили открыть магазины в новых местах, и мы этой возможностью воспользовались», — рассказывает Максим Сурков, который отвечает за новые точки. Но, даже имея три магазина, «Фаланстер» не пытается оптимизировать расходы на закупки, логистику и прочее. Издатели могут позвонить в один из «Фаланстеров» и спросить: «В „Циолковском“ у нас книгу взяли, а вам надо?» Раньше некоторые издательства привозили весь заказ «Фаланстера» — и «маленького», и «большого» — в Малый Гнездяковский переулок. И тогда один из сотрудников магазина развозил книги на своем скутере. Сейчас поставщики уже привыкли к «децентрализации».

Каждому книжному магазину нужен индивидуальный подход, уверены в «Фаланстере», а в составе сети добиться этого невозможно. «Книги плохо сочетаются со стандартизацией», — соглашается гендиректор и владелец книжного дистрибутора «Берроунз», один из основателей магазина «ОГИ» **Николай Охотин**. По его словам, сети не могут у каждой полки поставить компетентного продавца — таких людей надо искать днем с огнем, много им платить, что для сетевого проекта невыгодно.

СОЮЗ МАЛЫХ

— В Лондоне директора издательств и магазинов живут скромнее, чем в России, — говорит Борис Куприянов, застегивая черное пальто с выбитыми на пуговицах якорями. — На „мерседесах“ не ездят.

В начале марта в знаменитом британском магазине Waterstones на Пикадилли открылся отдел русскоязычной литературы — Slova. Предприниматель **Александр Мамут**, который приобрел эту сеть, пригласил Куприянова заняться привычным делом — подбирать ассортимент. «Продажи в первые недели превысили ожидания, — рассказывает Борис. — Сейчас здесь 5 тыс. наименований, планируем как минимум удвоить».

Консультации Куприянова востребованы не только в Лондоне, он помогает и российским магазинчикам с интеллектуальной литературой, причем бескорыстно. Например, владельцев магазина «Пиотровский» в Перми и «Все свободны» в Санкт-Петербурге он знакомил с издателями, подсказывал, как формировать ассортимент. Свой опыт управления продажами Борис вполне может тиражировать.

Маленькие нишевые точки, похоже, будут появляться и дальше, по всей стране, считает Николай Охотин. В Москве, например, работают полтора-два десятка книжных лавок, которые тщательно подходят к подбору товара, — «Гилея», галерея «Нина», «Додо» и другие. Конечно, не все они финансово успешны, некоторые снимают помещения по знакомству, не на рыночных условиях. Но, по мнению Куприянова, чем больше будет магазинов с умными книгами, тем лучше для отрасли и «Фаланстера» в том числе.

В 2011 году «Фаланстер» стал одним из инициаторов Альянса независимых издателей и распространителей, он объединяет 60–70 издательств (Ad Marginem, «Текст», «ОГИ» и др.) и магазинов. Цель — наладить горизонтальные связи между участниками. «Мы будем делать дайджесты, проводить исследования, региональные ярмарки», — перечисляет Борис. Коллеги по альянсу в шутку называют Куприянова «Иван Калита — собиратель земель», в том смысле, что он может всех объединить, помирить. В общем, вполне социалистическое занятие. И не без пользы для бизнеса.



SAMSUNG

Как выбрать свой Samsung GALAXY Tab

Для чего тебе планшет?

для звонков, интернета и почты

для игр и кино

поместится в кармане

невероятно яркий экран

универсальный

большой экран

7,0" ● Черный ○ Белый
Для тех, кто не сидит на месте

7,7" ● Черный
Для тех, кто любит яркие цвета

8,9" ● Черный
Для тех, кто любит игры

10,1" ● Черный ○ Белый
Для тех, кто любит фильмы

Samsung GALAXY Tab

Samsung GALAXY Tab

Узнайте больше в фирменном магазине Samsung

Москва, ул. Тверская, д. 22

В ПЛЕНУ У КОЛБАСЫ

КОМПАНИЯ X5 RETAIL GROUP РЕШИЛА САМА УПРАВЛЯТЬ МАГАЗИНАМИ СВОИХ ПАРТНЕРОВ-ФРАНЧАЙЗИ. ЛЕНИВЫМ ВЛАДЕЛЬЦАМ ЭТА МОДЕЛЬ ДАЕТ ШАНС ЗАРАБОТАТЬ, ОДНАКО ПРЕДПРИИМЧИВЫЕ РИСКУЮТ ПОПАСТЬ В ТОРГОВОЕ РАБСТВО.

Могут ли функции владельца и директора магазина сводиться лишь к поддержанию чистоты в торговом зале? Могут, если магазин работает по системе обратного франчайзинга. Именно такую программу для своих партнеров запустил в прошлом году крупнейший по объемам продаж в России продуктовый ритейлер X5 Retail Group. Конечно, обратный франчайзинг не подразумевает, что директор магазина в буквальном смысле берет в руки швабру. Но его формальное влияние на бизнес сводится к минимуму. Между тем на подобные условия директора соглашаются добровольно. И, по словам генерального директора компании «Экспресс ритейл» («дочка» X5 Retail Group) **Валерия Тараканова**, эта форма сотрудничества взаимовыгодна. Как объясняет исполнительный директор компании Deloshop **Виктор Проскурин**, сегодня в России больше распространены прямые франшизы — их предлагают несколько сотен компаний. Обратные же можно пересчитать по пальцам. Чаще всего их используют в сфере услуг: например, сети ресторанов («Море суши»), сотовые операторы (МТС), интернет-провайдеры. Среди продуктовых сетей X5 Retail Group стала первой, кто начал использовать подобную схему работы. Буквально за полгода компания убедилась, что обратный франчайзинг выгоднее обычного. Более того, он стал приоритетной моделью развития сети. И все же потенциальные партнеры не выстраиваются в очередь за обратной франшизой. Почему?

ДВЕ СТОРОНЫ МЕДАЛИ

Франчайзинг в классическом понимании — это модель развития бизнеса, когда компания (франчайзер) предлагает партнеру (франчайзи) пользоваться своей торговой маркой и наработанными технологиями, поставляя ему товар, но взимая за это плату. Чаще всего это один

предварительный платеж (паушальный взнос) плюс процент от оборота (роялти). В продуктовом ритейле франчайзинг пока не очень популярен: сети предпочитают открывать магазины самостоятельно. X5 Retail Group — единственная на сегодняшний день компания из пятерки крупнейших (452,4 млрд руб. выручки в 2011 году), использующая эту модель. В 2006 году, после объединения «Перекрестка» и «Пятерочки», с X5 Retail Group сотрудничали 543 франчайзи. В начале 2008-го X5 создала дочернее предприятие «Экспресс ритейл», чтобы продавать франшизы на мини-магазины («Перекресток-экспресс» и «СитиМаг») на территории Москвы и Московской области. Проект возглавил Валерий Тараканов.

Однако в последние пять лет франчайзинговый бизнес X5 развивался не слишком стремительно. Так, по данным на конец марта 2007 года, с компанией сотрудничали 543 партнерских магазина, на конец прошлого года — 597 магазинов плюс 61 точка, находящаяся под управлением «Экспресс ритейла». Столь слабая динамика была связана с банкротством нескольких крупных партнеров. Кроме того, с некоторыми франчайзи X5 не стала продлевать контракты, рассчитывая выйти в регион самостоятельно.

Но хуже всего было то, что в кризис в партнерских магазинах резко упали продажи — по сравнению с сопоставимыми собственными торговыми точками X5 выручка у франчайзи была в два раза меньше.

«Мы вызывали владельцев, директоров проблемных магазинов в свой офис, выясняли причины», — рассказывает Тараканов. Оказалось, что к снижению оборота приводил непрофессионализм товароведов, заказывавших товар в недостаточном или избыточном количестве. Если продукция залеживалась на полках, то на закупку новой уже не хватало денег. Кроме того, владельцы франчайзинговых магазинов не всегда соблюдали финансовую



ФРАНШИЗА С ИЗНАНКИ

Валерий Тараканов придумал, как заработать не только на своих, но и на чужих магазинах

дисциплину — могли вынуть часть выручки из кассы, потратить ее на свои нужды. Перебои с поставками напрямую отражались на товарном наполнении магазина, это приводило к снижению числа покупателей и объема выручки.

Как надо было поступить, чтобы партнеры получали столько товара, сколько нужно? На собрании одного из комитетов по франчайзингу Тараканов вспомнил об обратной франшизе — эту модель успешно использовала сеть «Копейка» (X5 приобрела ее в конце 2010 года). В отличие от обычного франчайзинга обратный позволяет осуществлять полный контроль чужой торговой точки. То есть добиться в партнерских магазинах

ЧЕМ ОТЛИЧАЮТСЯ ПРЯМОЙ И ОБРАТНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ В КОМПАНИИ «ЭКСПРЕСС РИТЕЙЛ»



Источник: «Экспресс ритейл»

такой же эффективности, как и в своих собственных.

Посоветовавшись с директорами компании, Валерий решил применить схему обратного франчайзинга в работе с партнерами. О ее запуске в X5 Retail Group объявили в первой половине 2010 года, однако первый «обратный» франчайзи появился только летом 2011-го. Чтобы разработать документы, внедрить новое программное обеспечение, договориться с банками, компании потребовался почти год.

ШИВОРОТ-НАВИВОРОТ

На первый взгляд у схемы прямого и обратного франчайзинга X5 Retail Group много общего. Партнер платит паушальный взнос (около 300 тыс. руб. за «магазин у дома» и 1–2 млн руб. за крупный формат), получает права на использование торговой марки, открывает и оборудует магазин, набирает персонал. Но вот дальше работа строится по-разному.

При прямом франчайзинге владелец магазина вкладывает в товар собственные деньги — около 2 млн руб., или 30% общих инвестиций в открытие торговой точки. Большая часть товаров поставляется с распределительного центра «Экспресс ритейл», остальное — напрямую от поставщиков X5. Ценовую политику и размер собственной наценки определяет франчайзер, учитывая по возможности рекомендации владельца магазина. Последний должен ежемесячно выплачивать роялти в размере 3% оборота.

В случае обратного франчайзинга владелец магазина на заполнение полок не тратится — весь товар франчайзер передает ему на реализацию (для алкоголя дополнительно оформляют договор поставки — по закону на реализацию его передавать нельзя). То есть формирование ассортимента, доставку товара и ценовую политику полностью берет на себя X5 или «Экспресс ритейл». По сути, такой магазин

становится полным аналогом собственной точки X5 Retail Group.

За то, что держатель франшизы берет на себя контроль над основными операциями, «обратный» франчайзи отдает ему в общей сложности 75–77% выручки (процент зависит от местоположения точки). Оставшиеся 23–25% получает как свое агентское вознаграждение. Из этих денег владелец магазина выдает зарплату персоналу, оплачивает аренду и коммунальные услуги, а также роялти — 3% в месяц.

Обкатывать обратный франчайзинг X5 и «Экспресс ритейл» начали на нескольких брэндах: «Перекресток», «Пятерочка», «Перекресток-экспресс» и «СитиМаг». Компания предложила обратную франшизу тем партнерам, кто уже работал по прямой франшизе, а также новым (на сегодняшний день прямую франшизу сохранили только для малых магазинов).

ТОТАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ

К началу 2012 года по обратному франчайзингу с X5 Retail Group стали работать 12 партнеров с 20 магазинами «Пятерочка» и два партнера с двумя «Перекрестками». Франшизу на мини-форматы раскупали более активно: из 61 партнерского магазина «Экспресс ритейла» 24 работают по схеме обратного франчайзинга (под вывесками «Перекресток-экспресс» и «СитиМаг»).

Новый подход помог решить компании основную проблему — падение оборота у партнеров, говорит Валерий Тараканов. За первые полгода работы по схеме обратного франчайзинга «Экспресс ритейлу» удалось добиться 30% роста выручки у всех магазинов, переведенных на эту модель.

По словам председателя правления потребительского общества «Мамоновское» (управляет четырьмя магазинами «Перекресток-экспресс» в Одинцовском районе Московской области) **Ирины Крайнивой**, после перехода на обратную франшизу выручка ее торговых точек за полгода

увеличилась в два раза. «Мне очень удобно работать в этом формате. Я имею раскрыченный брэнд, плюс мне не нужно вкладывать деньги в товар — партнеры сами осуществляют его доставку. Если бы мы закупали товар у дистрибуторов, то пришлось бы выставлять цены на продукцию на 5–20% выше, чем сейчас», — перечисляет преимущества обратного франчайзинга Ирина Крайнива.

Впрочем, у владельца обратной франшизы козырей гораздо больше. Главный из них — контроль над работой магазина. В отличие от прямого франчайзинга, где все операции с товаром и наличностью контролирует хозяин точки, X5 сама выступает в роли надсмотрщика, так как торговая точка партнера и склад «Экспресс ритейла» объединены общим программным обеспечением. Региональный менеджер, отслеживающий работу магазина в онлайн-режиме, может проследить всю цепочку движения товара: от поставки в торговую точку до пробития чека.

В контроле за наличностью в схеме обратного франчайзинга задействованы банки. По словам Ирины Крайнивой, каждый день (в удаленных от областного центра магазинах — два раза в неделю) сотрудники банка проводят инкассацию франчайзи и переводят деньги на специальный счет. В конце недели банк перечисляет франчайзеру 100% выручки, а тот передает 23–25% франчайзи. Кроме того, раз в месяц магазин платит роялти в размере 3% выручки. Такая модель расчетов выгодна для «Экспресс ритейла» — поставляя товар, компания не замораживает много денег. При других схемах поставщики ждут расчет за продукцию гораздо дольше: по закону о торговле оплату за скоропортящийся товар розница должна производить в течение десяти дней, за остальной ассортимент — в течение 30 дней.

Наконец, обратный франчайзинг дает владельцу франшизы возможность больше зарабатывать на своем товаре.

X5 не раскрывает размер своей наценки, однако, если бы компания открывала собственную точку, ей пришлось бы из своих доходов вычитать затраты на аренду магазина и зарплату персоналу.

НЕОБРАТИМЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

О минусах обратного франчайзинга для партнеров в «Экспресс ритейле» предпочитают не говорить. Однако они есть, и довольно весомые.

Так, «обратных» франчайзи ждет полнейшая несвобода в принятии управленческих решений. Для «ленивых» владельцев магазинов это не так важно, но для предприимчивых и креативных бизнесменов может стать преградой в развитии компании.

Например, генеральный директор компании «Аппетит» (управляет одноименным супермаркетом) **Евгений Гордийчук** в 2011 году планировал купить обратную франшизу «Перекрестка-экспресс», потом «Пятерочки». Но в итоге передумал и открыл собственный универсам. «В торговле продуктами питания основной драйвер роста — это игра с ассортиментом и наценкой, — говорит Гордийчук. — В случае с обратной франшизой я бы не имел права влиять на размер собственной выручки». Эффективно работающий несетевой магазин имеет от 6% до 10% чистой прибыли, утверждает Евгений Гордийчук.

Расчеты **СФ** также не подтверждают преимуществ обратного франчайзинга перед прямым. По данным одного из прямых франчайзи «Перекрестка-экспресс», при выручке магазина 4,5 млн руб. в месяц он зарабатывает 15% чистой прибыли — 650 тыс. руб. Валерий Тараканов утверждает: чистая прибыль «обратного» франчайзи — 3–6% выручки. Учитывая, что выручка у «обратного» франчайзи на 30% выше, чем у прямого, владелец «обратной» точки в итоге зарабатывает почти в два раза меньше, чем «прямой», — около 350 тыс. руб.

Если же у владельца магазина помещение не собственное, а в аренде, то ему вообще невыгоден обратный франчайзинг. По словам партнера консалтинговой компании Retaility **Дмитрия Токарева**, в Москве при ставке аренды 30–40 тыс. руб. за 1 кв. м в год «обратный» франчайзи, работающий на чужих площадях, едва покрывает свои затраты.

У франчайзи есть и другой риск — прекращения сотрудничества. Например, в начале 2012 года X5 расторгла договор со своим башкирским партнером «Салют-торг», управлявшим в регионе 48 «Пятерочками». Такая же история произошла с воронежским франчайзи «Висант-торгом» (с ним договор был расторгнут досрочно). Причины разрыва в каждом случае разные, но когда X5 планирует открывать в регионе собственные магазины, то партнер ходит по лезвию бритвы. Причем если обычный франчайзи в случае разрыва может просто сменить вывеску и начать работать под новым брэндом, то «обратный» франчайзи попадет в более сложную ситуацию. Он фактически беспомощен, поскольку доверил «старшему партнеру» ведение всех операций и вряд ли способен самостоятельно управлять бизнесом.

Видимо, потенциальные партнеры X5 хорошо осознают все аргументы и не торопятся за обратной франшизой. «Франчайзинг — это партнерские отношения, которые выгодны обеим сторонам. А схема обратного франчайзинга больше выгодна X5», — говорит Дмитрий Токарев.

Одним словом, модель обратного франчайзинга хороша в кризисное время, когда маленькие магазины думают только о выживании. Но если бизнес на подъеме и владелец готов брать на себя ответственность и риски, то подобная схема станет для него тормозом.



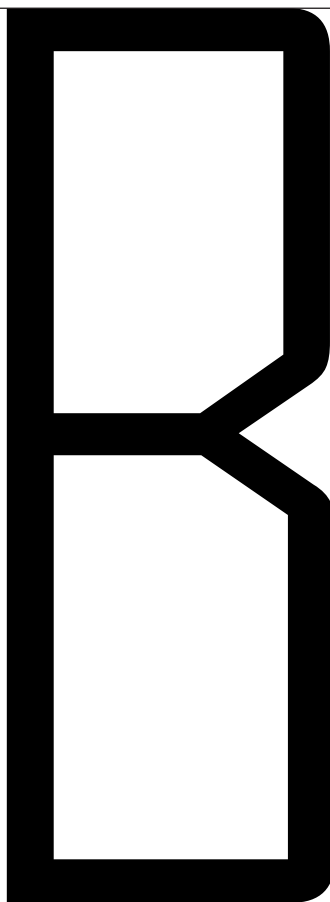


«Зал Наполеон» – это Ваш праздник с имперским размахом!

Шикарный ресторanno-банкетный комплекс «Зал Наполеон» находится на Ленинском проспекте. В комплекс входят: большой зал «Наполеон» (вместимость зала на 120–400 человек – при банкетной рассадке и от 400–1000 – на фуршете), малый зал (рассчитан для проведения мероприятий до 100 человек), зал «Нил» (рассчитан на 60 человек), «Нкафе», имеется охраняемая стоянка на 25–30 машин.

«Зал Наполеон» предоставит Вам всевозможные дополнительные услуги: оформление зала, специальное убранство зала, шоу-программы, оригинальные сценарии, ведущих, профессиональные свет, звук, фото-, видеосъемку.

Адрес: Москва, ул. Гарибальди, 1а (Ленинский пр-т, 87–89)
Телефон: 8 (499) 132 7377. Факс: 8 (499) 132 7460 (стол заказов)
E-mail: zal-napoleon@yandex.ru Сайт: zalnapoleon.ru



В ФЕВРАЛЕ 2012 ГОДА ГРУППА УЧЕНЫХ ИЗ УНИВЕРСИТЕТА МАЙАМИ совместно со специалистами компании Nanex, торгующей рыночной статистикой, опубликовали результаты анализа логов 600 американских биржевых площадок. Предметом изучения стали участившиеся просадки капитализации торгуемых компаний, которые случались на крайне короткое время, порой на несколько миллисекунд. За этот период стоимость акций могла просесть почти до нуля. Исследователи зафиксировали около 20 тыс. таких явлений. Апогеем стал Flash Crash 6 мая 2010 года, длившийся около шести минут, когда индекс Доу-Джонса упал почти на 1000 пунктов, что привело к потере фондовым рынком около \$1 трлн. По мнению авторов, виновником Flash Crash, как и остальных микрокрахов, стали торговые роботы. Конкурируя за скорость, они совершают операции за порогом возможности человеческого контроля. В эти миллисекунды, становящиеся для сверхбыстрых роботов обычными торговыми сессиями, рынки были загнаны в микрокрахи. В России торговые роботы также прочно обосновались на фондовом рынке. По разным оценкам, на их долю приходится от 40% до 70% всех сделок и до 80% транзакций. За пару лет «ручная торговля» на фондовом рынке может превратиться в узкую нишу, а трейдеры будут осваивать принципы выживания в экосистеме торговых машин.

РОБОВЛАДЕЛЬЦЫ

ВЛАСТЬ НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ
 ЗАХВАТИЛИ РОБОТЫ. ЛЮДИ ВЫНУЖДЕНЫ
 УЧИТЬСЯ РАБОТАТЬ В ЭКОСИСТЕМЕ МАШИН.



Офис компании «Математика финансов» располагается в нехарактерном для брокерских фирм месте — вдали от центра, в окрестностях метро «Свиблово» на северо-востоке Москвы. Здесь, на арендованных площадях завода «Стройдеталь», находится техническая площадка РТС — серверы и дата-центр. Такое соседство позволяет «Математике финансов» экономить на организации скоростного канала доступа прямо к сердцу биржи и выигрывать рубли и миллисекунды.

Один из учредителей «Математики финансов» — кандидат физико-математических наук **Виталий Курбаковский** строит работу компании на принципах робототехники. Тут никто не торгует «руками». Руки в «Математике финансов» нужны, чтобы запускать роботов и следить за ними.

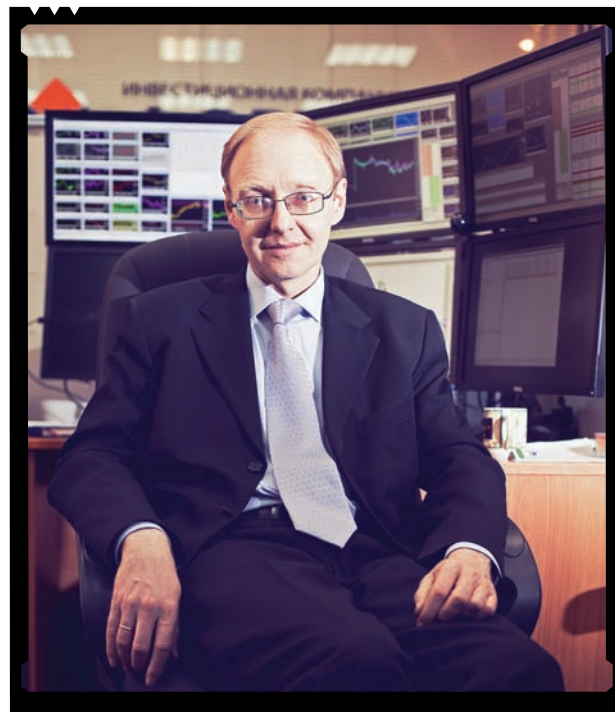
Чтобы оценить, какую долю финансового рынка сегодня контролируют роботы, Курбаковский запускает программу, «вытягивающую» данные о заявках, поступающих на биржу. По типам заявок и другим признакам он отличает робота от человека. «Сейчас торги слабые, 200–300 заявок в секунду», — говорит Курбаковский. Записав лог заявок и пробежавшись по нему в спокойном режиме, мы сходимся на том, что как минимум 90% из них размещены автоматами. «А то и все 98%», — уточняет Курбаковский. Поздним вечером в опустевшем офисе этот вывод воспринимается тревожно: пока брокеры разъезжаются по Москве, наш финансовый рынок отдан на откуп эдакому кустарному Skynet.

«Если торгуют 1000 человек, то каждый из них может послать максимум одну заявку в секунду», — говорит Курбаковский. — Один наш робот в состоянии отправить за секунду 1,5 тыс. заявок». У «Математики финансов» около десятка роботов, но сегодня на боевом дежурстве только четыре, остальные в отладке либо ждут подходящего рынка.

«Когда-то я увлекался карточными играми», — рассказывает Курбаковский. — Это настоящий рай для математика. Я встречал игроков, у которых были заранее просчитаны вероятности любых раскладов и оптимальная стратегия игры для любых ситуаций. Но однажды меня зацепила фраза, что биржа — это место, где встречаются лучшие в мире математики, экономисты и программисты. Мне стало интересно. Все оказалось не так уж страшно. Примитивные по нынешним временам алгоритмы стали приносить прибыль».

Курбаковский — апологет высокочастотного трейдинга, который полностью отдан на откуп роботам. В его компании работают всего несколько человек — роботов больше. В 2010 году созданный «Математикой финансов» робот robot_HalfVe занял второе место в конкурсе «Лучший частный инвестор», проводимом РТС. Тогда HalfVe показал результаты свыше 4000% годовых. «Сейчас он не заработал бы ни рубля», — говорит Курбаковский. Срок жизни алгоритмов, подобных тому, что был заложен в HalfVe,

Фото: Юрий Чичков



АЛЕКСАНДР ГОРЧАКОВ
УПРАВЛЯЮЩИЙ АКТИВАМИ КОМПАНИИ «ФОРУМ»

Алгоритмическая торговля похожа на подбрасывание монетки, у которой вероятность падения определенной стороной чуть больше, чем 1/2. Все, что нам нужно, — кинуть ее как можно больше раз

составляет, по его оценкам, не более шести месяцев. Первое же место тогда занял robot_Panda, показав доходность более 8000%: за два с половиной месяца он превратил стартовые 50 тыс. руб. в 4 млн руб.

«Это постоянная гонка вооружений. Любая прибыльная стратегия может быть формализована», — говорит Курбаковский. — Когда аналитик находит интересную идею, он может быть уверен, что вскоре до нее доберутся и роботы. А те уж точно сделают все, что может сделать человек. Только быстрее и дешевле».

КУПИТЬ ЗА 100 МИЛЛИСЕКУНД

robot_HalfVe — представитель класса так называемых высокочастотных роботов. С их помощью игроки реализуют несколько хорошо известных на рынке стратегий, например арбитражных — заработок на соотношении цен разных активов. Главная идея в том, чтобы первым найти эту разницу и делать как можно больше операций в секунду. Битва за скорость — одно из магистральных направлений развития

роботорговли. «Если раньше битва шла за секунды, затем за сотни миллисекунд, то теперь отыгрыш нескольких десятков микросекунд может конвертироваться в серьезный доход», — объясняет **Давид Серебренников**, независимый трейдер, специалист по алгоритмической торговле. Но скорость стоит денег. Только ежемесячная плата за размещение собственного сервера в серверной стойке ММВБ, что минимизирует время прохождения сигнала, составляет от 40 тыс. до 120 тыс. руб. Цена зависит от того, на какой из площадок биржи будет установлен сервер. Анализируя разные варианты подключений, трейдеры оценивают стоимость поддержки инфраструктуры высокочастотного робота в суммы от \$25 тыс. до \$200 тыс. в год. Со временем эти расходы станут только увеличиваться.

Гонка скоростей имеет свой потолок, но не технический, а финансовый: как правило, высокочастотные стратегии возможны лишь с ограниченным объемом ликвидности. Для российского рынка это суммы от 500 тыс. до 1 млн руб. А раз ограничен объем торгуемых средств, то и прибыль, из которой можно финансировать робота, конечна. Кроме железа, программного обеспечения и платы за подключение есть еще одна существенная статья расходов — люди.

НАУЧНЫЙ ПОИСК

Александр Горчаков — трейдер, управляющий активами, создатель сайта howtotrade.ru, признанный гуру алгоритмической торговли. Многие победители конкурса «Лучший частный инвестор» называют его своим идейным вдохновителем. В компании «Форум», где с недавних пор работает Горчаков, традиционные для инвестиционной компании рабочие места с барьерными рифами мониторов, по которым бегут данные торгов. У Горчакова, тем не менее, таких мониторов нет. Он просит подождать минутку, пока «разместит заявки», и совершает несложные манипуляции со своим ноутбуком, насколько я успеваю заметить — в Excel. Горчаков характеризует себя как «дэйтрейдер» (от англ. day trader — игрок, который делает сделки, как правило, раз в несколько дней). Когда не нужно спешить, можно серьезно сэкономить на инфраструктуре. Горчакову не требуется скоростное подключение, собственные серверы на бирже и даже специальное программное обеспечение. Он использует другую распространенную у трейдеров малобюджетную модель. Популярный торговый терминал (программа) Quik умеет выгружать данные в Excel и принимать команды из обычного текстового файла. Такой связки достаточно, чтобы реализовать логику своего робота в любой удобной среде, например в том же Excel. Отказавшись от гонки технологий, Горчаков формирует свое конкурентное преимущество на другом полюсе алготорговли — математическом. Александр Горчаков — лауреат Государственной премии СССР 1990 года «За развитие статистических методов

490

РУБ.

в месяц стоит визуальный конструктор для торговых роботов LiveTrade Professional. Реализация стратегии алгоритмической торговли обойдется от 200 тыс. руб.

анализа спецтехники», кандидат физико-математических наук. Себя он называет «ортодоксальным системщиком» и верит теории вероятности больше, чем любому обоснованию событий и решений «из рынка». «Мы лишь бросаем монетку, — говорит Горчаков. — Просто в силу неэффективности рынка вероятность падения ее определенной стороной чуть больше, чем 1/2. Все, что нам нужно, — это вооружиться

**"Удаленный Офис" - офис,
в котором никто не отвлекает от работы.**

www.office4me.org

**Зарубежный облачный офис
для отечественного бизнеса.**

000 "Электронное Облако" +7 499 678-80-75

Реклама

такой монеткой и кинуть ее как можно больше раз». Где найти такую «неправильную монетку», уже другой вопрос. Горчаков прогнозирует направление движения цен, используя для этого обширные знания в матстатистике. Вместе с Горчаковым разработкой и тестированием алгоритмов в «Форуме» занимается команда из семи человек — математики и программисты. Что-то вроде исследовательской группы. Сам процесс, по словам Горчакова, очень похож на научный поиск. «Правда, прикладной, — тут же поправляется он. — Финансовые рынки не будут ждать красивой идеи, им нужны работающие стратегии».



ВИТАЛИЙ КУРБАКОВСКИЙ
СОУЧРЕДИТЕЛЬ КОМПАНИИ «МАТЕМАТИКА ФИНАНСОВ»

Человек может послать на торги максимум одну заявку в секунду. Один наш робот в состоянии отправить на биржу 1,5 тыс. заявок за секунду

ИНКУБАТОР ДЛЯ ТРЕЙДЕРА

«В алготрейдинге много программистов и математиков, а мы — физики, мы смотрим на рынок с другой стороны», — говорит **Николай Старченко**, вице-президент финансовой компании «Интраст». Для образа мысли и действий таких, как Старченко, придумали термин «эконофизика». Рынок,

Фото: Юрий Чичков

как и любое сложное явление, рассматривается в качестве экосистемы, и это заранее расставляет акценты в отношении Старченко к проблеме роботтрейдинга. «Описание экосистемы в целом — пока нерешенная задача, и сегодня не существует способа предсказать поведение сложных систем, — говорит Старченко. — Можно только с уверенностью сказать, что сложные системы склонны впадать в неустойчивые состояния».

Владея этим фатальным знанием, как-то осенью 2008 года «Интраст» отключил всех своих торговых роботов, когда рынок начало лихорадить. Всех, кроме одного, про которого случайно забыли. Когда через полгода про него вспомнили и просмотрели счет, оказалось, что этот робот обогнал по показателям и управляющих-людей, и роботов, в чью работу вмешивались люди.

«Роботы — удобная вещь для тех, кто не может в процессе торговли сдерживать эмоции. С роботом же надо все время бить себя по рукам — если доверяешь алгоритму, то он обязательно покажет результат лучше, чем если вмешиваться в его работу», — уверен Старченко. Задача человека — принимать радикальные решения. Например, отключать робота в случае изменения рынка, к которому не приспособлен алгоритм, корректировать его под новые условия либо отправлять на свалку истории и придумывать новый.

«Интраст» занимается созданием биржевых роботов с 2003 года. Фантастических результатов, по словам Старченко, это направление не дает: «Все как у людей. На больших суммах доходность иногда составляет 30–40%, на небольших, где может быть выше риск, — до 100% годовых». Однако целый отдел негуманоидных трейдеров, который поддерживает компания, позволяет ей решать другую прикладную и весьма актуальную задачу — кадровую. «Стоимость обслуживания хорошего робота сопоставима с вознаграждением хорошего управляющего. Но робот менее капризен», — объясняет Старченко. Робота не сманят конкуренты, он не потребует повышения зарплаты, и если на рынке начнется подъем, не надо лихорадочно искать новых специалистов — можно запустить еще одного робота.

«Сегодня практически в каждой брокерской компании из топ-50 есть отдел, занимающийся робототорговлей», — говорит Старченко. В «Интрасте», по его оценке, под «роботизированным управлением» находится около 30% активов. В отделе, занимающемся роботами, работает семь человек. Под их управлением десятков алгоритмов, из которых половина активно торгует, другая проходит доводку и тестирование. Техническую поддержку обеспечивает внешняя ИТ-компания.

По мнению Старченко, сегодня продавцов-роботов больше, чем покупателей: «Желающих разрабатывать роботов на продажу много, умеющих разработать хорошего робота мало».

РОБОТ НА ЗАМЕНУ

Робостроительство стало пусть и небольшим, но специфическим рынком. По оценкам **Владимира Курляндчика**, директора по развитию компании ARQA Technologies, разработчика торгового терминала Quik, в России владеют роботами и запускают их на биржи уже тысячи человек.

Константин Илющенко — создатель сайта Algoritmus.ru, посвященного алгоритмической торговле и биржевым роботам. «Алгоритмус» — часть инфраструктуры, которая формируется вокруг робостроительства. Здесь можно получить сведения о технических аспектах роботостроения, о специализированном ПО, а также понаблюдать за дискуссиями формата «купил, а он не работает».

По словам Илющенко, самый дешевый робот, который на его памяти продавался на сайте, стоил 6 тыс. руб.: «Всегда относился к таким предложениям скептически: если робот зарабатывает деньги, зачем его продавать?» На другом полюсе — компании, профессионально занимающиеся разработкой торговых решений под заказ, а также поставляющие готовые платформенные решения, которые покупатель может настроить под себя, с услугами подключения к бирже по выбранной схеме. Диапазон цен — от 50 тыс. до 1 млн руб. Центром экосистемы становится и трейдерское ПО. Так,

встроенный в Quik язык Qpile позволяет самостоятельно писать торговых роботов. Аналогичную разработку помогает вести другой популярный продукт — TSLab от одноименной компании, которая является и программой для торговли, и средой для разработки.

Тренд на вытеснение ручной торговли уже оформился. По мнению Александра Горчакова, ручная торговля если и останется на рынке, то как минимум за счет той группы игроков, которая в силу субъективных причин не может довериться машине и торговать, не понимая экономического смысла происходящего, например, просто на основе показателей вероятности. Крупные игроки могут принимать решения на основании фундаментальных показателей, но отдавать техническую реализацию сделки также будут роботам.

Количество сделок, выполненных с участием автоматизированных систем, растет. Возможно, люди сегодня еще не составляют меньшинство среди участников торгов, но скоро этим меньшинством станут.



ИД «Коммерсантъ» и издательство «Рид Групп» представляют

библиотека **Коммерсантъ**

**ЭТО
движется
по нарастающей**

Акции, которые не колеблются

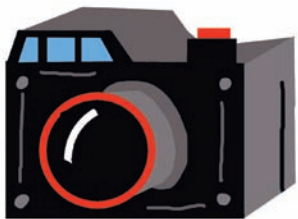


Приобретайте книгу во всех книжных и интернет-магазинах страны

ОБЩЕЕ МЕСТО

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ СДАЮТ СВОЙ КЛЮЧЕВОЙ ФУНКЦИОНАЛ СТОРОННИМ ПОДРЯДЧИКАМ. РЫНОК АУТСОРСИНГА В ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ ПОПОЛНЯЕТСЯ ЭКЗОТИЧЕСКИМИ СЕРВИСАМИ.

СДАЛИ ЯВКИ



В конце прошлого года компания «Яндекс» предложила интернет-магазинам «сдать явки»: хранить адреса клиентов не в собственных базах данных, а в новом сервисе поисковика «Быстрый заказ». Заполнение большого количества полей при оформлении заказа

снижает конверсию. Новый сервис «Яндекса» позволит заполнять форму заказа товара одним нажатием кнопки, если магазин включился в программу, а пользователь разрешил «Яндексу» хранить свой адрес. Казалось бы, что может быть интимнее, чем адреса клиентов, и ценнее, чем владение клиентской базой данных. Однако, по данным Александра Феоктистова, менеджера по маркетингу «Яндекс.Маркета», с середины декабря 2011 года, когда стартовал сервис, по сегодняшний день в программе зарегистрировано 950 магазинов (около 11% от всех магазинов на «Яндекс.Маркете»). Реально же начали по этой схеме работать около 200, примерно 12% из них получают «Быстрый заказ» хотя бы один раз в день. Более 13,5 тыс. пользователей заполнили адрес доставки в профиле «Яндекса».

ПОРТРЕТНОЕ СХОДСТВО

Пока эксперты по электронной коммерции ломают копья, обсуждая влияние описаний и изображений товаров на продажи, в компании TNX — создателе биржи ссылок XAP.ru, игрока на рынке SEO-услуг — решили разобрататься с этим вопросом радикально. Сервис Goods.Apishops.com собирает базу изображений и описаний товаров, которыми интернет-магазины могут воспользоваться, вместо того чтобы создавать свои.

Загрузив список товаров, магазин тут же получит их изображения и стандартизированные технические характеристики. За дополнительную плату можно заказать как программно сгенерированные SEO-тексты, так и оригинальные описания. На рынке потокового копирайтинга одно товарное описание стоит от \$1. Стоимость технических характеристик, загруженных через Apishops, — 2 руб., изображение бесплатно.

Под зонтиком Apishops, запущенного в июне 2011 года, TNX развивает линейку сервисов для интернет-магазинов: отслеживание цен конкурентов, автоматизация управления контекстной рекламой. По словам Дмитрия Сазонова, основателя и генерального директора TNX, к линейке проектов подключилось более 8 тыс. пользователей, из которых около 2 тыс. пользуются ими активно. Количество новых клиентов, по оценкам Дмитрия, — 50–70 человек в день.



ПОЧТАЛЬОН ИЗ КОРОБКИ

Запустив интернет-магазин промышленного оборудования, Денис Шак, программист из Владивостока, столкнулся с небольшой, но назойливой проблемой. Стоимость доставки габаритной продукции приходилось рассчитывать вручную, в зависимости от веса, размеров, пункта назначения и тарифов компании-перевозчика. Тогда Шак разработал калькулятор, в который ввел тарифы транспортных компаний. Протестировав продукт, в 2009 году он сделал его публичным, а полтора года назад открыл на сайте eDost.ru платный сервис для интернет-магазинов. Собрав тарифы курьерских и транспортных компаний, eDost.ru предлагает магазинам аутсорсить расчет стоимости доставки, платя сервису несколько копеек за каждый расчет. «Аутсорсинг выгоден, пока бизнес не достиг определенного размера, — рассуждает

Денис Шак.— Разработка и поддержка калькулятора будет стоить от 10 тыс. до 100 тыс. руб. в год. При выборе базовых тарифов eDost обойдется магазину в 2,5 тыс. руб. в год». eDost минимизирует и организационные затраты: поддерживает актуальность тарифов, собирая данные с доставщиков, пишет алгоритмы расчета стоимости на базе условий компаний. Сейчас к eDost подключено около 1 тыс. магазинов, но реальными плательщиками является где-то треть. «Молодые магазины обращаются активно, а вот старые думают, что и так нормально»,— усмехается Денис.

МАГАЗИН ПО ТРЕБОВАНИЮ



От сервиса по предоставлению стандартных описаний товаров один шаг до стандартного готового магазина. Его сделала компания ElbuzGroup. Ее специализация — сервисы, облегчающие жизнь онлайн-ритейлерам

с помощью генерации и агрегации контента. Магазин из коробки — апогей стратегии. Торговая площадка, которую получит заказчик, будет содержать каталог товаров, их описания, фотографии и сможет получать ассортиментные обновления. «Все характеристики товаров соответствуют данным производителей, это исключает ошибки, которые могут появляться при ручном вводе»,— говорит аналитик компании Валерий Почернин. ElbuzGroup предлагает готовые магазины более чем по десятку направлений. «Во всех тематиках мы предоставляем заказчикам максимальное количество товаров, доступное на мировом торговом рынке»,— уверяет Почернин. Так, интернет-магазин шин и дисков содержит 57 тыс. товаров, а интернет-магазин лекарств — 80 тыс.

ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОЗОР

Конкурентная разведка в современной электронной коммерции становится прозаической, автоматизированной процедурой. Все благодаря сервисам по мониторингу цен, таким, как E-Trade PriceList Importer от компании ElbuzGroup и Price.Apishops.com от TNX. Стоимость мониторинга у Price.Apishops.com — \$0,003 за товар в день, сервис найдет и сопоставит товары магазина с конкурентами, которых обнаружит на публичных

торговых площадках: «Яндекс.Маркет», Torg.Mail.ru и др. Стоимость решения ElbuzGroup — от \$150 до \$650, и поставляется оно как ПО, а не как сервис. Акцент в нем сделан на анализ и управление прайс-листами, которые введены в систему. «Владельцы интернет-магазинов консервативны и предпочитают делать все по старинке»,— сокрушается Дмитрий Сазонов из Apishops. Но скоро и консерваторы свыкнутся с мыслью, что от «большого брата» не скрыться, а сервисы сравнения цен будут давить на стоимость товара, приводя разногласию рынка к унифицированным показателям.



ОБЩИЙ КОШЕЛЕК

По данным фонда «Общественное мнение», в 2011 году около 35% платежей в России на рынке электронной коммерции были выполнены без привлечения наличных денег. Так, 15% онлайн-платежей пришлось на банковские



карты, 8% — на оплату через банки по квитанциям, 7% — на электронные деньги, 6% — на платежные терминалы и 1% — на SMS-платежи. Только систем электронных денег в России больше десятка. Чтобы не потерять значимые проценты заказов, интернет-магазину нужно заключить договоры и провести интеграцию с армией контрагентов, а затем регулярно требовать у них свои деньги. Передать взимание этих 35% с населения и полномочия разбираться с владельцами столбиков и кредитных карт можно агрегаторам. Например, системе RBK Money, с помощью которой можно организовать прием со всех популярных платежных инструментов — от банков до платежных терминалов. Сегодня число пользователей системы составляет около 2,5 млн. К сервису подключились более 24 тыс. компаний



А Л Е К С А Н Д Р М А Р К О В



«Люди всегда дурны, пока их не принудит к добру необходимость»,— говорил **Никколо Макиавелли**. Он удивился бы, если бы узнал, что справедливость этой мысли в XXI веке будут доказывать не философы и моралисты, а специалисты по человеческой эволюции. Биолог-эволюционист **Александр Марков** встретился со мной в кабинете, в буквальном смысле заваленном костями, в Институте проблем экологии и эволюции на Ленинском проспекте в Москве. Но кости неандертальцев в сталинских шкафах не должны обманывать: эволюционная биология человека — одна из самых прорывных областей науки. Что такое современный человек, потребитель, офисный работник или избиратель с точки зрения эволюции? Чтобы понять это, бизнесменам надо изучать генетику и эволюционную биологию. О том, почему в геноме человека заложены и бравый солдат Швейк, и Дон Жуан, Александр Марков рассказал в интервью «Секрету фирмы».

Мы все помним фразу Энгельса «труд сделал из обезьяны человека». А что сделало человека человеком с современной точки зрения?

Сейчас есть две самых убедительных теории превращения человека в человека. По Макиавелли, интеллект появился для повышения статуса человека в группе. Согласно же теории полового отбора, интеллект развился как средство привлечения половых партнеров. Обе гипотезы хорошо дополняют друг друга. Самое главное — процесс очеловечивания связан с особой структурой семейных отношений. Примерно 4,5 млн лет назад у наших предков стала формироваться социальная моногамия. Возникли постоянные «семейные» пары, в которых самцы снабжали самок едой по системе «секс в обмен на пищу». Самец был заинтересован, чтобы самка ему не изменяла, а самка — чтобы самец ее не бросил. При этом самый сильный самец не мог «набить морду» всем остальным и получить возможность спариваться со всеми самками, как это бывает, например, у павианов: остальные самцы объединились бы и побили его. Не удивительно, что у наших предков, австралопитеков, резко уменьшаются клыки.

Что же, в этих коллективах царили мир и верность?

Когда роль силы ограничена, единственным способом повысить свой статус в коллективе становятся ум и хитрость. У самых умных было больше шансов получить доступ к лучшим самкам, которые могли родить самых здоровых детей. Кроме того, при ограничении фактора силы главным становится умение манипулировать соплеменниками, плести интриги, создавать союзы, завязывать дружеские отношения.

Значит, мы возвращаемся к концепции Аристотеля «человек — политическое животное»? Политика сделала из обезьяны человека?

Именно так. Власть грубой силы осталась в прошлом, но, чтобы повысить свой статус, как оказалось, мало просто быть умным. Надо было быть умнее, хитрее и уметь манипулировать лучше остальных. Началась эволюционная гонка вооружений. Предположим, появлялся мутант, который стал чуть-чуть хитрее других. Такие первобытные интриганы, благодаря развитой способности манипулировать, могли не только соблазнять чужих жен, но и скрывать измены. Если наш предок обладал таким набором «социальных талантов», это, естественно, повышало число его потомков. В результате его гены быстро распространялись. Уже через несколько поколений средний уровень социального интеллекта популяции повышался. Причем первыми развивались социальные способности, а потом уже все остальные. Преимуществом было умение понимать мотивы соплеменников, предвидеть их реакцию и уметь их организовать. В результате непрерывно растет размер мозга, а поведение становится все более сложным. В конце концов появляется культура, и уже она превращается в дополнительный фактор эволюции. Если у общества есть культура, законы, ритуалы, традиции, то шансы на продолжение рода существуют только у тех, чей мозг достаточно сложен, чтобы овладеть всем этим. Остальные — лузеры, и девушки их не любят. Усложнение культуры автоматически ведет к еще большему усложнению мозга.

Получается, культуру и язык тоже придумали политические манипуляторы, чтобы было удобнее манипулировать?

Есть и такая теория. Но тогда эволюционное преимущество имели бы те, кто «игнорировал» язык, ведь это верный способ не дать собой манипулировать

То есть занять позицию «бравого солдата Швейка» — прикинуться идиотом. Чем более умелым оказывалось манипулирование, тем более чувствительны наши предки становились ко лжи и «пропаганде».

Скорее всего, так и было. Развили способность противостоять манипулированию и выводить обманщиков на чистую воду. Быть эгоистичным обманщиком в обществе таких ушлых людей было невыгодно — это прямой путь на самое социальное дно. Скорее, надо было стать умелым «политиком-манипулятором», который заботится не только о себе, но и о коллективе, а если и обманывает людей, то во имя какой-то общей цели. В конце концов появляются представления об общем благе, морали и справедливости.

То есть появление человека современного вида — результат особенностей сексуального поведения наших предков?

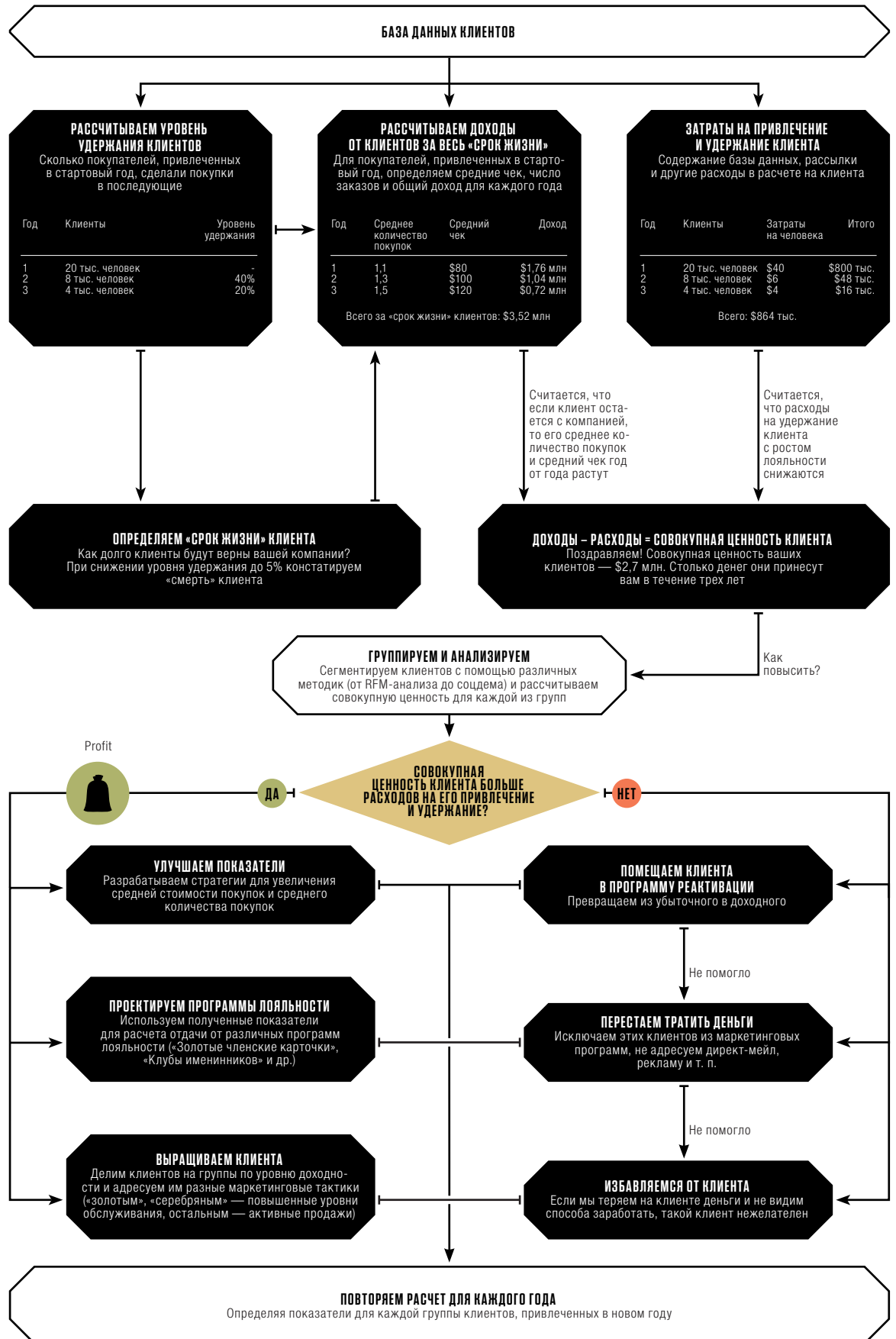
Да, с сексуальным поведением наших предков и сегодня связаны многие особенности нашей психики. Например, рекламщики давно заметили: чтобы заставить мужчину демонстрировать щедрость, нужно показать ему что-нибудь сексуальное. Демонстрация щедрости у приматов — часть стандартного ритуала ухаживания. Сегодня этот механизм хорошо проявляется в «статусном» потреблении, не связанном с необходимостью. Когда в рекламе какого-нибудь Ferrari мы видим голую девушку, это отсыл к поведенческому коду, возникшему задолго до возникновения человека.



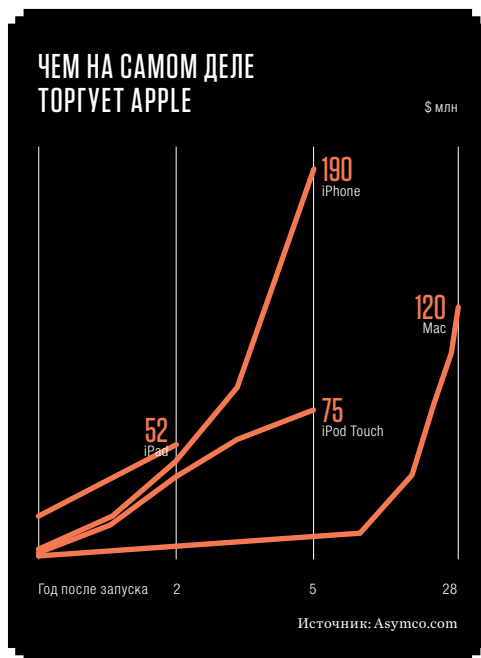
УШЛИ НА БАЗУ

КАК ПОСЧИТАТЬ, СКОЛЬКО СТОЯТ ВАШИ КЛИЕНТЫ, И ЧТО С ЭТИМ ЗНАНИЕМ ДЕЛАТЬ ДАЛЬШЕ?

«Большинство предприятий считают активами помещение, оборудование и наличные средства. Однако при покупке компании владелец зачастую платит больше за нематериальные активы, например ценность клиентской базы», — пишет в книге «Маркетинг на основе баз данных» Артур Хьюз. Он демонстрирует, как зарабатывать на статистике заказов и анализе клиентского поведения. «С осени прошлого года на российском рынке — бум интереса к монетизации клиентских баз», — говорит Антон Терехов, владелец проекта Ichiba, в прошлом директор по маркетингу крупных интернет-проектов. «База данных клиентов — как банковский сейф, который содержит до 50% текущего оборота», — уверен Роман Зыков, эксперт по маркетингу баз данных. **СФ** составил памятку по первым шагам для тех, кто решил узнать, сколько стоят их клиенты и что делать с этим знанием.



ИНОГДА КОМПАНИИ ИЗМЕНЯЮТ СВОЕЙ СУЩНОСТИ, ЧТОБЫ СТАТЬ ВЕЛИКИМИ. А СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ МОЖЕТ ПРЕВРАТИТЬСЯ В САМУЮ БОЛЬШУЮ СТРАНУ МИРА.



До недавнего времени считалось, что ключевой бизнес компании Apple — это продажа компьютеров Mac. Однако из графика продаж видно, что за один только 2011 год компания продала больше устройств с операционной системой iOS (это iPhone, iPad и iPod touch), чем компьютеров Mac за все 28 лет их существования. Наверное, нельзя более убедительно продемонстрировать правоту **Стива Джобса**, в начале 2000-х решившего направить основные инвестиции в новый рынок мобильных устройств.



В конце весны этого года должно состояться IPO Facebook, которое, по мнению аналитиков, зафиксирует капитализацию компании на отметке \$100 млрд. Тем временем компания готова взять еще один рубеж, где употребимо слово «миллиард». Если экстраполировать темпы прироста аудитории социальной сети, то миллиардный пользователь появится в ней примерно к августу 2012 года. В этот момент каждый пользователь Facebook сможет с гордостью осознать, что он стоит ровно \$100.



Американская компания Maplecroft в своем февральском обзоре поставила угрозу распада правящей партии «Единая Россия» на первое место в списке новых рисков глобальной политики. В целом же на 2012 год Maplecroft присвоила этой угрозе средний уровень критичности. Сценарий развития событий, нарисованный американскими аналитиками, выглядит вполне мирным: серьезная дестабилизация России все же не угрожает. Страну, правда, в ближайшие месяцы ждут стагнация и отток капитала.

ТЕПЕРЬ МЫ САМИ ВПОЛНЕ МОЖЕМ ЗАРАЗИТЬСЯ КОМПЬЮТЕРНЫМ ВИРУСОМ — ИЛИ СТАТЬ ОБЪЕКТОМ ДЛЯ ВЗЛОМА

АВИ РУБИН,
СПЕЦИАЛИСТ
ПО КОМПЬЮТЕРНОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ



Есть известный анекдот. Блондинка спрашивает специалиста по защите информации: «Скажите, вот вы боретесь с вирусами. Это так страшно! А что надо делать, чтобы не подхватить вирус от своего компьютера?» У анекдота есть разные вариации, от совета работать на клавиатуре в резиновых перчатках, до шуток про то, что заражение компьютерным вирусом происходит только половым путем. Казалось бы, нет ничего более абсурдного, чем идея, что человек может заразиться вирусом от компьютера. Однако последние события заставляют посмотреть на опасения блондинки из анекдота вполне серьезно.

Кардиостимуляторы или слуховые аппараты существуют уже давно. В последнее время к ним прибавилась искусственная печень, нейростимуляторы, искусственные органы зрения

Иллюстрация: Charlie Duck

и еще масса устройств, встроенных в тело пациента. С каждым годом таких приборов становится все больше, и устанавливаются искусственные органы (или хотя бы датчики) не только больным, но и здоровым людям. Почти все эти устройства сегодня оборудованы компьютерами и все больше из них могут быть запрограммированы при помощи беспроводной связи. Например, если у вас есть кардиостимулятор, то не очень разумно каждый раз вскрывать пациенту грудную клетку, когда вам надо загрузить апдейт программного обеспечения. Вместо этого можно запустить процесс обновления по беспроводной сети. Это позволяет делать, например, американская программная технология ICD. Мои коллеги из лаборатории по защите информации смогли запустить вирус в эту программу

и в результате сделать не только такие безобидные вещи, как изменить имя пациента (которое тоже закодировано в устройстве), но и отключить стимулятор или даже запустить его в режиме работы, который должен был привести к смерти человека. Опыты, разумеется, проводились на устройствах, не имплантированных пациентам. Сегодня компьютеры встроены в автомобили — и вашу машину вполне можно взломать дистанционно, например, отключить тормоза или подслушивать все разговоры в машине, просто запустив в автомобильном компьютере вредоносную программу. Вирусы или хакерские атаки могут поразить все что угодно — от систем для голосования до акселерометра вашего телефона. Целью может быть просто злая шутка, шпионаж, новый способ убийства (как в случае с акселерометром) или полное искажение реальности для кого-то (например, в случае со взломом слухового аппарата или нейростимулятора). Все, что обладает программной начинкой, уязвимо для взлома. Теперь мы сами вполне можем заразиться компьютерным вирусом — или стать объектом для взлома.





«Путешествие» — именно такую метафору для своей жизни избрали больше половины опрошенных нами в процессе эксперимента людей. На втором месте было «сражение». Никто не выбрал в качестве метафоры для жизни «реалити-шоу», «комедию положений» или просто «беспорядок». Зато каждый второй считает себя путешественником. Спросим себя: зачем читать очередную колонку в журнале? На ум сразу приходит: мы читаем, потому что стремимся узнать что-то новое, готовим себя к успешной деятельности (например, к своему бизнесу). В голове мгновенно выстраивается вся цепочка образов из европейского романа-путешествия: одинокий герой в поисках своей судьбы, просвещенный учитель, направляющий его на путь, и истина, которая открывается ему в странствиях. Это — одна

из самых красивых историй, придуманных людьми. И одна из самых вредных. Всю жизнь мы только и делаем, что рассказываем истории. Чтобы встать утром и пойти на работу, нам надо рассказать себе, как важно то, что мы делаем, как много пользы мы приносим своей семье и всему человечеству. Если бы не было этой истории, мы бы, скорее всего, так и продолжали спать. Но истории играют роль фильтра, который «не пропускает» в наше сознание многие идеи, и заставляет нас поверить в искаженную и иногда просто глупую картинку реальности.

По мнению литературоведа **Кристофера Букера**, есть всего семь базовых типов историй: «из грязи в князи» (любимая авторами деловых бестселлеров), поиски, путешествие «туда и обратно», комедия, трагедия, возрождение и история про столкновение с монстром. По-моему, есть еще один тип, который мы особенно любим, — история про борьбу добра и зла. Вы когда-нибудь слышали, чтобы какой-то сенсационный фильм или журналистское расследование строились на идее «Все эти проблемы — случайные и непреднамеренные следствия сложных институтов»? Я — никогда. История должна обязательно рассказывать о чьих-то намерениях и о вине.

Поэтому очень много фильмов и книг написано вокруг идеи «кризис — результат

заговора злых людей, в основе — интересы больших компаний, сговор великих держав, масонская олигархия, мировое правительство, восстание новых элит». Даже в обыденной жизни мы представляем любой конфликт как борьбу «хороших и плохих парней». Столкновение двух одинаково вороватых политических группировок вырастает до размера всемирной битвы сил света и сил тьмы. Понятно, что когда-то на Земле действительно сталкиваются добро и зло. Но мы рассказываем себе эту историю слишком часто. И тем самым упрощаем реальность до предела. Можно принять за правило: рассказывая истории о добре и зле, мы автоматически понижаем своей IQ на 10 пунктов.

Я не против историй. Тем более что это способ, которым мы структурируем мир. И я сам всего лишь рассказываю историю о вреде историй. Однако мы можем научить себя понимать их границы. Истории почти всегда вводят нас в заблуждение и убаюкивают наш интеллект. Поэтому будем с ними осторожны, и не надо забывать, что самая подходящая метафора для жизни — это все-таки хаос, а не путешествие.

ТАЙЛЕР КОЭН,
ЭКОНОМИСТ

**РАССКАЗЫВАЯ
ИСТОРИИ
О ДОБРЕ
И ЗЛЕ, МЫ
АВТОМАТИЧЕСКИ
ПОНИЖАЕМ
СВОЙ IQ
НА 10 ПУНКТОВ**



«СЕКРЕТ ФИРМЫ» СОСТАВИЛ ОЧЕРЕДНОЙ ЕЖЕГОДНЫЙ РЕЙТИНГ ЛУЧШИХ ГОРОДОВ РОССИИ С НАСЕЛЕНИЕМ ОТ 100 ТЫС. ЧЕЛОВЕК. САМЫМИ ДИНАМИЧНЫМИ ОКАЗАЛИСЬ МИЛЛИОННИКИ И ГОРОДА, ВОВЛЕЧЕННЫЕ В ФЕДЕРАЛЬНЫЕ МЕГАПРОЕКТЫ. ОДНАКО ПОЗИЦИИ ПРЕЖНИХ ЛИДЕРОВ — ЭКОНОМИЧЕСКИ РАЗВИТЫХ НЕСЫРЬЕВЫХ СЕРЕДНЯКОВ — НЕПОКОЛЕБИМЫ.

ГОРОДА НА ВЫДАНИЕ

Этим летом жители Владивостока смогут спокойно купаться в Амурском заливе, не покидая города, и ездить мимо бухты Горнотай, не затыкая нос,— власти в 2010–2011 годах построили очистные сооружения для канализации, коих в городе никогда не было, и привели в порядок зловонную свалку. Повышение качества жизни во Владивостоке, Петропавловске-Камчатском и других

ранее депрессивных городах стало побочным эффектом огромных государственных инвестиционных проектов. В Приморском крае в полном разгаре подготовка к саммиту АТЭС, который состоится в 2012 году во Владивостоке, на острове Русский. Владивосток спешно приводят в порядок: благоустраивают скверы и набережные, строят пятизвездные гостиницы, новый театр оперы и балета и даже

океанариум. Благодаря саммиту Владивосток обзаведется новым вузом — на острове Русский строят Дальневосточный федеральный университет, смета университетского проекта составляет 49 млрд руб. А всего на подготовку столицы Приморья к саммиту из федерального бюджета выделено 284 млрд руб. Похоже, **Владимиру Путину** удалось то, что некогда обещал, но не сделал **Никита Хрущев**, — превратить Владивосток в русский Сан-Франциско.

Новые «русские Сан-Франциско» оказались самыми динамичными героями нашего рейтинга городов.

В СТРАНЕ НЬЮ-ВАСЮКОВ

Напомним, рейтинг составлен по данным сборника «Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов в 2010 году» (опубликован 31 января 2012 года), а также по отчетам об исполнении муниципальных бюджетов за 2010 год. Правда, 11 из 166 российских городов с населением от 100 тыс. человек были исключены из исследования: эти муниципалитеты не опубликовали отчеты о бюджетах.

САМЫЕ ОБЕСПЕЧЕННЫЕ ГОРОДА

Финансовые показатели

Тыс. руб.



В топ-10 вошли три города, оспаривавшие крупномасштабными проектами: Краснодар, Сочи, а также столица Универсиады-2013 Казань. Власти Краснодара (поднялся с третьего на первое место в общем зачете) выжали максимум из соседства с вотчиной Олимпиады-2014. По инвестициям на душу населения Краснодар занял четвертое место среди всех муниципальных округов, хотя краснодарский муниципалитет отнюдь не самый богатый в стране (73-е место по доходам бюджета на душу населения). Тем не менее администрации удается вовлекать в инфраструктурные проекты крупный бизнес. Например, масштабную реконструкцию Краснодарской ТЭЦ, обеспечивающей электроэнергией и теплом всю Кубань, профинансировала компания «Лукойл», вложившая в 2009–2010 годах 15 млрд руб. А недавно стало известно, что основатель розничной сети «Магнит» Сергей Галицкий вложит 2,4 млрд руб. в строительство стадиона в Краснодаре для чемпионата мира по футболу 2018 года. Результаты остальных городов крупных проектов оказались гораздо скромнее из-за слишком низких

ГОРОДА-БЕДНЯКИ

Доходы бюджета на душу населения в 2010 году

Тыс. руб.



позиций в прошлогоднем рейтинге. Например, Владивосток в рейтинге занял лишь 69-е место, хотя у него седьмой результат по инвестициям на душу населения (в прошлом году город занимал 101-е место в общем зачете). У центра освоения нефтяных шельфов Южно-Сахалинска 47-е место (плюс 33 места), хотя он третий среди всех городов по размеру дотаций и субсидий. У Хабаровска, находящегося

на трассе трубопровода Сахалин—Хабаровск—Владивосток,— 40-е место (поднялся за год на 26 мест). Города больших проектов, говорит Наталья Зубаревич, директор региональной программы Института социальной политики, лидируют по среднему душевому инвестициям и обеспеченности бюджета благодаря щедрости федеральных властей. Но их подводят бедность жителей и неразвитость

КОРОЛИ ДОТАЦИЙ И СУБСИДИЙ

Безвозмездные поступления на душу населения в 2010 году

Тыс. руб.



52,7%

составил дефицит бюджета Казани в 2010 году — это абсолютный рекорд. По душевым доходам бюджета город занимает девятое место среди 11 миллионников, зато по расходам — третье

муниципальной среды. В том же Южно-Сахалинске в 2010 году регулярно не было света и тепла, несмотря на то что он считается энергетической столицей Дальнего Востока, а по доходам бюджета занимает шестое место в РФ среди городов с населением от 100 тыс. человек. И хотя такие «сапожники без сапог» в 2010 году показали хорошую динамику, они не попали в число лучших.

РЕАБИЛИТАЦИЯ МИЛЛИОНЕРОВ

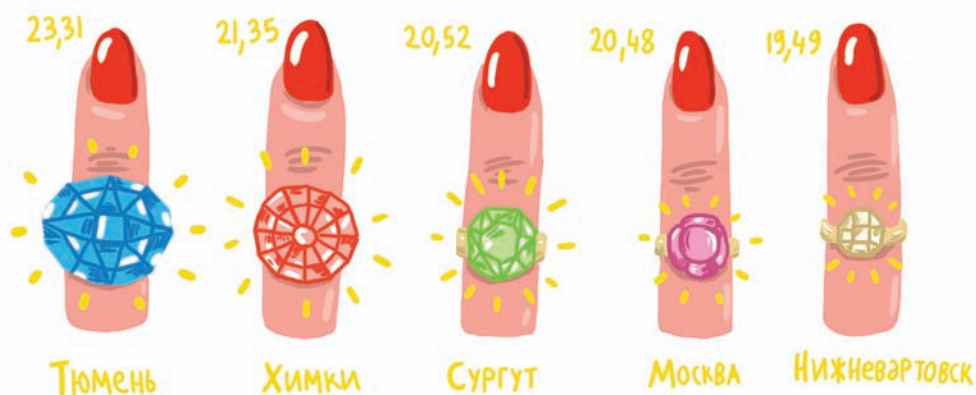
Главной тенденцией 2010-го стало укрепление позиций городов-миллионников, которые в прошлом году находились в середине топ-100. У городов с населением более 1 млн человек в 2010 году улучшились показатели по всем пунктам: налоговым доходам бюджетов, инвестициям в основной капитал и доходам

САМАЯ БОЛЬШАЯ ЗАРПЛАТА В РФ У ЖИТЕЛЕЙ НОВОГО УРЕНГОЯ — 59,1 ТЫС. РУБ. НО С ПОПРАВКОЙ НА УРОВЕНЬ ДОРОГОВИЗНЫ БОЛЬШЕ ВСЕГО ЗАРАБАТЫВАЮТ НОРИЛЬЧАНЕ. МОСКВИЧИ — НА 17-М МЕСТЕ

ГОРОДА С БОГАТЫМ НАСЕЛЕНИЕМ

раз

Среднедушевой оборот розничной торговли к стоимости фиксированного набора товаров и услуг



ТОП-20 САМЫХ ДИНАМИЧНЫХ ГОРОДОВ-ЛИДЕРОВ*

№	Город	Место в 2012 году	Итоговый балл в 2012 году	Динамика к 2011 году, места
1	Новосибирск	13	37,5	27
2	Екатеринбург	16	37,3	26
3	Калуга	14	37,5	24
4	Владимир	20	36,4	17
5	Подольск	2	50,1	13
6	Тюмень	15	37,4	13
7	Уфа	19	36,5	10
8	Тамбов	11	38,3	7
9	Липецк	7	41,1	6
10	Белгород	5	41,8	4
11	Курск	8	40,2	3
12	Ростов-на-Дону	18	36,5	3
13	Воронеж	10	38,6	2
14	Краснодар	1	52,0	2
15	Сочи	9	40,0	2
16	Ставрополь	12	37,9	2
17	Химки	3	48,7	2
18	Калининград	4	42,0	1
19	Великий Новгород	17	36,6	0
20	Казань	6	41,6	—

* По итоговому баллу; оценены исходя из количества позиций, на которое город переместился по сравнению с показателями прошлого года

населения (судя по индикатору потребительской активности жителей — обороту розничной торговли на душу населения, скорректированному на прожиточный минимум). Плоховато было только со стройкой: количество сданных квадратных метров жилья на душу населения в год выросло лишь в Казани, Новосибирске и Екатеринбурге.

Миллионникам помогли диверсифицированная экономика и развитая сфера услуг, быстрее других отраслей восстановившаяся после кризиса. Правда, показатели бюджетной обеспеченности у них по-прежнему не блестящие. Крупнейшие города не были обласканы федеральными и региональными властями. Им доставался лишь минимальный предусмотренный законом объем собранных налогов, и ничего сверх того. Кроме Москвы и Санкт-Петербурга, богатейших городов РФ по доходам бюджета на душу населения, ни один из миллионников нельзя назвать финансово обеспеченным. Наиболее состоятельный из крупнейших городов — Ростов-на-Дону — в 2010 году занял лишь 39-е место в РФ по среднедушевым доходам бюджета.

ГОРОДА С САМЫМ БЕДНЫМ НАСЕЛЕНИЕМ

рзз

Среднедушевой оборот розничной торговли
к стоимости фиксированного набора товаров и услуг



Самыми богатыми в РФ, как водится, оказались сырьевые города — прежде всего центры газовой отрасли: Новый Уренгой и Ноябрьск. В окрестностях Нового Уренгоя добывается 74% природного газа России, резиденты города — «дочки» «Газпрома» — в 2010 году увеличили инвестиции в разработку месторождений вдвое. Новый Уренгой занимает первые места и по среднедушевым

89,5%

На столько упали душевые инвестиции в Красногорске — антирекорд рейтинга. Капитальное строительство в 2010-м замерло во всем Подмосковье, но больше всего, кроме Красногорска, пострадали Люберцы (-59,0%) и Химки (-49,4%)

ФЛАГМАНЫ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

кв. м

Количество сданного
жилья на душу населения в 2010 году



доходам бюджета, и по инвестициям, и по объему межбюджетных трансфертов. Газовики богатеют. Средняя зарплата в Новом Уренгое самая большая в России — 59,1 тыс. руб. (в Москве 38,4 тыс. руб.). Правда, на эти деньги особо не разгуляешься: с учетом цен на товары и услуги Новый Уренгой по зарплатам уступил первое место Норильску, где жизнь дешевле. Нефтяные города Ханты-Мансийского автономного округа и Тюменской области, в частности Нижневартовск, Сургут и Нефтеюганск, слегка сдали позиции по сравнению с прошлогодним рейтингом, прежде всего в социальной сфере: доходы жителей, хотя и немалые, немного упали — на фоне роста числа правонарушений. Исключением стала Тюмень, которая в топ-100 городов поднялась с 28-го места на 15-е благодаря росту доходов жителей, а также активному жилищному строительству (восьмая позиция). Однако устойчивость нефтяных регионов, по выражению Натальи Зубаревич, все больше напоминает стагнацию.

ПРИНЦ И НИЩИЙ

О том, насколько благополучие города зависит от вышестоящего бюджета, свидетельствуют результаты группы бедных муниципальных округов (как правило, моногородов), потрепанных кризисом в 2009 году, но в 2010-м спасенных от коллапса региональными и федеральными властями. На счастливых пролился щедрый дождь трансфертов. Например, в 2010 году шахтерские моногорода Кемеровской области — Ленинск-Кузнецкий и Прокопьевск — заняли 13-е и 11-е места соответственно по совокупным доходам бюджета на душу населения. Хотя по итоговому баллу они все равно оказались внизу топ-100 из-за бедности жителей, плохих дорог и микроскопического жилищного строительства. Но настоящими королями трансфертов являются нефтегазовые города,

САМЫЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТЫЕ ГОРОДА*

Тыс. тонн

ВЫБРОСЫ ЗАГЯЗНЯЮЩИХ Веществ в атмосферу
В 2010 ГОДУ

* Без учета загрязнений твердыми отходами и выбросов жидких веществ

*В ЮЖНО-САХАЛИНСКЕ
В 2010 ГОДУ
РЕГУЛЯРНО
НЕ БЫЛО СВЕТА
И ТЕПЛА,
НЕСМОТРЯ
НА ТО ЧТО
ОН СЧИТАЕТСЯ
ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ
СТОЛИЦЕЙ
ДАЛЬНЕГО
ВОСТОКА*

САМЫЕ ГРЯЗНЫЕ ГОРОДА*

ТЫС. ТОНН

ВЫБРОСЫ ЗАГЯЗНЯЮЩИХ Веществ в атмосферу
В 2010 ГОДУ

* Без учета загрязнений твердыми отходами и выбросов жидких веществ

которым власти компенсируют отобранный у них налог на прибыль. Многие сотни тысячники подмосковной агломерации помощи из областного бюджета, наоборот, лишились. Почти ничего не получили Щелково, Подольск, Красногорск, Сергиев Посад, Люберцы и Одинцово. На положение подмосковных лидеров — промышленного Подольска и торговых Химок — это мало повлияло, а вот бедные Люберцы и Сергиев Посад опустились в самый низ топ-100. Муниципальные образования Московской области стали заложниками

подмосковных властей. На 1 января 2010 года долг области составлял 164 млрд руб. — 94% доходов ее бюджета. На обслуживание этого бремени областной Минфин в 2010-м истратил 14 млрд руб. — половину этой суммы и недополучили городские бюджеты. В нынешнем рейтинге прошлогодняя группа лидеров — города новой экономики с инвестициями в обрабатывающую промышленность — продемонстрировала завидную стабильность. Речь идет об аграрно-промышленном Белгороде и столице особой экономической зоны Калининграде. В этом

году к лидерам приблизилась Калуга, (читайте о ней на с. 76), перескочив с 38-го на 14-е место. Калининград — прекрасный образец предпринимательства, подстегнутого налоговыми и таможенными льготами. Основной прирост благосостояния ему обеспечили, в частности, «Автотор» — крупнейший сборщик иномарок BMW, Kia и General Motors (его производство в 2010-м выросло вдвое), а также новый завод «Алко-Нафта», который выпускает и поставляет на экспорт 20% всего российского ПЭТФ (полимера для изготовления пластиковых бутылок). В этом году город поднялся с пятого места на четвертое. Прирост небольшой, но такие перемещения в пятерке лидеров дорогого стоят. Калининград входит в число лучших по всем критериям: от доходов бюджета до потребительской активности жителей. Быть самостоятельным середняком надежнее, чем богатым и зависимым, как подмосковные города, или «сапожником без сапог», как Южно-Сахалинск.



ТОП-100 ЛУЧШИХ ГОРОДОВ РОССИИ

МЕСТО, 2012	МЕСТО, 2011*	ГОРОД	НАСЕЛЕНИЕ, ТЫС. ЧЕЛ.	ПОКУПАТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ**	РАСХОДЫ БЮДЖЕТА, РУБ./ЧЕЛ. ***	САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ БЮДЖЕТА, %****	НЕНАЛОГОВЫЕ ДОХОДЫ, %*****	ДЕФИЦИТ / ПРОФИЦИТ, %*****	ИТОГОВЫЙ ИНДЕКС
1	3	КРАСНОДАР	832,6	0,9	22 578,8	69,6	24,8	-8,4	52,02
2	15	ПОДОЛЬСК	188,0	0,3	37 276,7	38,2	38,9	-0,1	50,05
3	1	ХИМКИ	207,1	1,8	29 147,0	67,5	39,9	7,1	48,73
4	5	КАЛИНИНГРАД	431,5	0,7	33 349,3	46,7	23,4	-0,1	41,97
5	9	БЕЛГОРОД	356,4	0,5	25 449,1	53,2	23,3	0,1	41,80
6	-	КАЗАНЬ	1143,6	0,7	27 808,7	54,4	17,1	-52,7	41,55
7	13	ЛИПЕЦК	508,1	0,6	20 553,4	57,7	19,2	6,7	41,10
8	11	КУРСК	414,6	0,5	17 305,2	60,3	38,5	-8,5	40,16
9	7	СОЧИ	420,5	0,4	42 891,8	41,8	35,0	-2,3	40,04
10	12	ВОРОНЕЖ	890,0	0,4	19 439,5	70,6	27,4	-0,6	38,62
11	18	ТАМБОВ	280,5	0,6	20 960,1	49,5	35,2	-2,5	38,32
12	14	СТАВРОПОЛЬ	398,5	0,7	23 418,2	52,9	26,1	-0,9	37,94
13	40	НОВОСИБИРСК	1473,7	0,6	22 295,3	62,9	38,2	-5,5	37,51
14	38	КАЛУГА	325,2	0,5	23 808,7	65,1	18,8	2,9	37,50
15	28	ТЮМЕНЬ	581,8	1,9	17 192,5	43,1	29,3	2,5	37,35
16	42	ЕКАТЕРИНБУРГ	1383,4	0,6	20 214,5	67,7	27,7	1,7	37,30
17	17	ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД	218,7	0,6	21 726,9	48,1	25,4	-4,0	36,59
18	21	РОСТОВ-НА-ДОНУ	1089,9	0,6	26 709,4	54,9	14,4	-5,2	36,46
19	29	УФА	1062,3	0,5	16 160,4	59,8	38,3	2,5	36,46
20	37	ВЛАДИМИР	345,6	0,6	21 713,3	67,8	21,4	-5,8	36,35
21	32	САРАТОВ	837,8	0,5	16 812,1	67,5	23,3	-5,4	36,17
22	19	РЯЗАНЬ	525,1	0,5	12 080,8	73,7	15,6	4,0	35,76
23	-	ПУШКИНО	102,8	0,1	30 730,8	38,6	39,2	-7,2	35,70
24	30	СТАРЫЙ ОСКОЛ	221,2	0,4	25 163,7	62,0	32,1	-3,1	35,68
25	46	ТВЕРЬ	403,7	0,8	15 914,2	66,5	34,5	-0,9	35,48
26	27	КЕМЕРОВО	532,9	0,8	30 887,7	45,8	40,2	-0,2	35,13
27	39	ЩЕЛКОВО	110,4	0,8	4 983,9	98,0	45,4	20,3	35,12
28	45	СМОЛЕНСК	326,9	0,7	18 139,1	68,2	20,9	-7,5	34,80
29	47	БРЯНСК	435,2	0,4	13 666,4	67,9	25,3	-5,8	34,78
30	24	ОРЕЛ	317,9	0,7	13 287,6	58,1	24,1	-1,4	34,76
31	33	САРАНСК	325,0	0,2	18 466,5	48,5	Н/Д	0,4	34,21
32	-	ОБНИНСК	104,8	0,4	26 925,1	65,1	20,4	-0,8	34,15
33	51	САМАРА	1165,0	0,7	14 693,1	85,5	16,0	-3,8	34,02
34	35	АСТРАХАНЬ	520,7	0,4	14 255,5	73,4	27,1	-7,8	33,86
35	6	КРАСНОГОРСК	116,7	0,4	7020,1	99,8	37,1	19,0	33,66
36	34	АЛЬМЕТЬЕВСК	146,3	0,5	5980,2	92,4	5,7	2,6	33,59
37	20	ПЕНЗА	517,1	0,4	17 216,5	63,9	24,3	-4,0	33,57
38	10	ОДИНЦОВО	139,0	0,1	8162,7	93,5	Н/Д	-22,5	33,54
39	36	ЯРОСЛАВЛЬ	591,5	0,4	33 019,9	49,0	27,5	-18,4	33,14

ЛУЧШИЕ ГОРОДА			Рейтинг						
МЕСТО, 2011	МЕСТО, 2010*	ГОРОД	НАСЕЛЕНИЕ, ТЫС. ЧЕЛ.	ПОКУПАТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ**	РАСХОДЫ БЮДЖЕТА, РУБ./ЧЕЛ. ***	САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ БЮДЖЕТА, %****	НЕНАЛОГОВЫЕ ДОХОДЫ, %*****	ДЕФИЦИТ / ПРОФИЦИТ, %*****	ИТОГОВЫЙ ИНДЕКС
40	66	ХАБАРОВСК	577,7	0,4	13 733,2	64,9	29,1	-1,2	33,10
41	16	НИЖНЕКАМСК	234,1	0,3	5724,2	99,3	8,1	1,6	33,07
42	43	НИЖНИЙ НОВГОРОД	1259,7	0,7	19 894,1	59,3	26,5	-6,9	32,61
43	56	КИРОВ	498,3	0,4	15 776,4	66,4	38,5	-0,9	32,56
44	25	НОВОРОССИЙСК	298,1	0,4	19 472,6	68,6	16,1	-10,4	32,41
45	50	ТУЛА	501,1	0,5	17 425,2	70,9	14,2	3,3	32,22
46	22	ЧЕБОКСАРЫ	464,1	0,3	12 108,1	66,8	31,2	-0,9	32,02
47	80	ЮЖНО-САХАЛИНСК	181,7	0,3	24 557,7	48,3	30,6	-4,7	32,02
48	79	НОВЫЙ УРЕНГОЙ	104,1	1,5	59 107,2	40,3	20,7	14,4	31,69
49	59	БАЛАШИХА	215,4	0,6	21 845,6	40,4	33,6	17,3	31,52
50	53	ВОЛОГДА	301,6	0,4	16 286,9	68,4	29,9	1,3	31,48
51	60	ЧЕЛЯБИНСК	1130,3	0,5	20 215,4	48,2	20,5	1,6	31,13
52	41	БАРНАУЛ	670,0	0,5	13 612,9	66,8	19,2	2,4	31,11
53	107	ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ	131,7	0,1	22 197,7	45,9	47,9	8,1	30,91
54	62	ОМСК	1154,0	0,4	13 219,8	73,6	28,4	-0,4	30,76
55	63	ВОЛГОГРАД	1021,2	0,6	16 463,0	65,9	25,5	-4,1	30,51
56	48	УЛЬЯНОВСК	637,3	0,5	17 656,5	64,1	29,2	-4,0	30,47
57	67	ВОЛГОДОНСК	170,6	0,4	20 580,0	54,8	19,2	-0,1	30,35
58	26	СУРГУТ	306,7	1,7	34 860,0	60,3	17,0	-2,7	30,35
59	54	НИЖНЕВАРТОВСК	251,9	1,6	29 706,1	55,6	16,2	-0,7	30,33
60	83	КРАСНОЯРСК	974,7	0,3	16 141,0	59,1	19,7	-1,1	30,16
61	73	ПЕРМЬ	991,5	0,5	23 426,8	74,6	13,7	-4,1	30,09
62	77	ИЖЕВСК	628,1	0,4	17 611,0	49,2	20,3	-12,7	30,03
63	49	ПСКОВ	203,3	0,5	13 250,5	61,5	27,0	0,9	30,01
64	119	БЕРЕЗНИКИ	156,5	0,3	21 126,5	71,4	15,3	1,2	29,87
65	68	БЛАГОВЕЩЕНСК	219,9	0,3	11 407,4	52,2	20,2	27,2	29,81
66	69	ИРКУТСК	587,2	0,4	14 158,3	71,3	20,9	4,7	29,61
67	55	НЕФТЕКАМСК	121,8	0,3	12 868,7	52,6	24,4	2,2	29,12
68	31	КОЛОМНА	144,6	0,3	30 315,4	50,1	15,0	-0,2	29,08
69	101	ВЛАДИВОСТОК	616,9	0,2	15 085,0	47,9	23,2	17,5	29,07
70	52	ЧЕРКЕССК	121,4	0,4	15 134,5	49,6	11,7	-2,4	28,97
71	78	МЕЖДУРЕЧЕНСК	104,3	0,3	37 804,9	51,8	33,8	-12,0	28,86
72	71	НОВОКУЗНЕЦК	547,9	0,4	30 874,2	45,7	37,9	-2,7	28,70
73	123	ЭЛИСТА	103,7	0,3	12 940,6	52,7	10,4	-8,4	28,68
74	91	ПЕТРОЗАВОДСК	263,5	0,5	15 759,6	61,9	48,1	2,3	28,27
75	23	ЛЮБЕРЦЫ	172,0	0,7	3269,9	94,8	33,9	4,3	28,22
76	132	НОВОЧЕБОКСАРСК	124,4	0,2	9445,0	48,5	45,1	19,3	28,13
77	70	НАЛЬЧИК	265,9	0,2	11 795,9	55,8	26,8	-1,8	28,10
78	44	ПЯТИГОРСК	210,9	0,5	17 241,5	58,8	33,5	0,7	28,07
79	65	БАТАЙСК	111,8	0,2	16 423,2	48,3	17,5	1,0	28,05
80	87	НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ	513,2	0,5	14 259,0	58,1	14,1	0,5	27,99
81	94	ИВАНОВО	409,3	0,4	13 195,3	67,7	19,1	-0,6	27,90
82	90	АРМАВИР	208,2	0,3	14 107,5	58,9	33,3	-2,1	27,58
83	116	НОВОМОСКОВСК	131,2	0,3	24 183,3	49,3	18,9	-2,2	27,50
84	64	ТОМСК	544,3	0,4	12 836,4	49,2	16,3	-1,2	27,24
85	82	ЭНГЕЛЬС	202,4	0,5	2608,0	93,0	22,8	-8,5	27,20
86	58	ОРЕНБУРГ	563,8	0,5	17 886,2	50,9	19,7	0,3	27,02

МЕСТО, 2011	МЕСТО, 2010*	ГОРОД	НАСЕЛЕНИЕ, ТЫС. ЧЕЛ.	ПОКУПАТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ**	РАСХОДЫ БЮДЖЕТА, РУБ./ЧЕЛ.***	САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ БЮДЖЕТА, %****	НЕНАЛОГОВЫЕ ДОХОДЫ, %*****	ДЕФИЦИТ / ПРОФИЦИТ, %*****	ИТОГОВЫЙ ИНДЕКС
87	76	КОСТРОМА	268,6	0,2	14 764,7	68,0	20,8	1,0	26,92
88	86	АБАКАН	165,2	0,2	14 698,2	75,7	28,9	-0,5	26,87
89	81	МАГНИТОГОРСК	408,4	0,2	19 646,0	49,8	15,5	-4,5	26,60
90	74	ЧЕРЕПОВЕЦ	312,3	0,2	21 294,4	53,6	13,0	-2,7	26,45
91	93	ДИМИТРОВГРАД	122,5	0,2	12 987,5	71,7	29,0	-0,2	26,43
92	84	ЙОШКАР-ОЛА	259,2	0,4	9 375,0	69,9	23,1	-1,6	26,33
93	96	ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ	103,9	0,2	34 986,5	27,5	41,2	5,2	26,22
94	97	НАХОДКА	160,7	0,1	14 897,4	59,8	27,5	-3,0	26,10
95	111	НЕВИННОМЫССК	118,4	0,1	20 948,8	53,6	26,0	0,0	26,04
96	104	ПРОКОПЬЕВСК	210,2	0,2	33 835,0	24,7	45,6	0,5	25,78
97	110	ВЛАДИКАВКАЗ	311,6	0,1	13 473,8	51,4	18,7	-7,8	25,38
98	75	СЕРГИЕВ ПОСАД	110,9	0,4	4549,3	95,1	46,5	-5,1	25,30
99	—	ЕССЕНТУКИ	101,0	0,1	16 121,4	52,2	29,9	1,3	25,22
100	92	ПЕРВОУРАЛЬСК	148,9	0,2	14 593,6	55,8	19,1	-0,3	25,20
ГОРОДА ВНЕ КОНКУРСА									
		МОСКВА	11 514,3	1,7	105 792,6	96,3	7,3	1,8	39,80
		САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	4 848,7	1,3	79 346,8	81,0	12,8	-3,2	51,62

* Место скорректировано в связи с изменениями, внесенными Росстатом в методику расчета некоторых показателей (см. методику)
 ** Оборот розничной торговли на душу населения, деленный на стоимость фиксированной потребительской корзины в регионе
 *** Показатель скорректирован на индекс бюджетных расходов в регионе
 **** Доля налоговых и неналоговых доходов в общих доходах бюджета
 ***** Доля неналоговых доходов в собственных доходах бюджета без безвозмездных поступлений
 ***** Относительно всех доходов бюджета, включая безвозмездные поступления

Источники: Росстат, городские администрации

КАК МЫ СЧИТАЛИ

В рейтинге участвовали города (в общей сложности 153) с населением более 100 тыс. человек, открывающие данные о муниципальном бюджете. Исключение — Москва и Санкт-Петербург. Для определения лучшего города мы использовали 14 критериев, объединенных в пять индексов.

1. Композитный социальный индекс включает процентную долю занятых в общей численности трудоспособного населения, количество врачей на 10 тыс. человек, число зарегистрированных преступлений на 10 тыс. жителей.

2. Композитный инфраструктурный индекс включает объем пассажироперевозок за год на 10 тыс. горожан, долю дорог с усовершенствованным покрытием в общей протяженности автодорог в регионе, количество абонентских устройств передачи данных на 1 тыс. жителей региона.

3. Строительный индекс вычислялся по количеству квадратных метров жилья на одного жителя.

4. Композитный индекс расходов (индекс богатства) включает среднелюдиной объем инвестиций в основной капитал, среднелюдиной расходы бюджета, потребительские расходы населения.

5. Композитный индекс доходов (индекс финансовой эффективности) включает: долю собственных доходов (без трансфертов) в общих доходах бюджета, долю неналоговых доходов в собственных доходах, коэффициент дефицита бюджета в процентах от доходов бюджета.

Каждый из 13 критериев был нормирован по максимальному значению (среди значений соответствующего индекса у всех городов) и принимает значение от 0 до 1. Соответственно, каждый из пяти индексов представляет собой среднее геометрическое из входящих в него нормированных критериев, умноженное на 100 000 для удобства представления. Индекс города, определяющий его место в нашей сотне лучших городов, вычислялся как среднее геометрическое пяти индексов, умноженное на 10.

В этом году Росстат изменил методику расчета некоторых показателей, используемых нами при расчете индексов. В частности, вместо количества детей дошкольного возраста и числа мест в детских садах (по ним мы вычисляли коэффициент охвата детскими садами) Росстат стал публиковать число мест в детских садах и число детей в этих садах. Ясно, что рассчитанный по этим цифрам показатель охвата характеризует лишь степень переполненности садов, а вовсе не обеспеченность всех дошкольников местами. Поэтому мы решили вообще исключить «детский» коэффициент из композитного социального индекса как неинформативный.

Чтобы сохранить преемственность рейтинга, мы пересчитали прошлогодние данные с учетом этих изменений. В таблице «Топ-100» в графе «Место в 2010 году» указаны места, занимаемые городами в уточненном варианте рейтинга.

ЛУЧШИЕ ГОРОДА

Победители

КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ОБНАРУЖИЛА, ЧТО НОВОСИБИРСК НЕ МОЖЕТ РАЗВИВАТЬ НАУЧНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ЗНАМЕНИТОГО АКАДЕМГОРОДКА И СТРОИТ НОВЫЙ ЦЕНТР НА ФЕДЕРАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА. БЛАГОДАРЯ ТАКИМ ВЛИВАНИЯМ ГОРОД И СТАЛ САМЫМ ДИНАМИЧНЫМ В ТОП-20 РЕЙТИНГА ГОРОДОВ.

КРЕПКИЙ СИБИРЯК

В 1993-м Россия могла стать парламентской республикой, а Новосибирск — ее столицей. Именно сюда в разгар конституционного кризиса думали сбежать члены Верховного совета. Но не успели. В результате президент Борис Ельцин расширил полномочия, губернатор Новосибирской области **Виталий Муха** был снят с должности за поддержку опального парламента, а сам Новосибирск стал столицей лишь Сибирского федерального округа. Но даже этот статус город рискует уступить более активным Томску и Красноярску, если не придумает, как использовать доставшийся ему в наследство с советских времен источник научных разработок.

ЛУЧШЕ, ЧЕМ ЧИКАГО

63-летний мэр города **Владимир Городецкий**, уклоняясь от всех экономических вопросов, с ходу заявляет о неоспоримом мировом господстве Новосибирска:

— На 72-м году жизни, в 1965-м, мы имели уже миллионного жителя. В мире нет этому аналогов. Следующий город, который по темпам прироста населения идет за нами, — Чикаго,



ВЛАДИМИР
ГОРОДЕЦКИЙ

МЭР ГОРОДА
НОВОСИБИРСК

но ему, чтобы набрать миллион, понадобилось 124 года.

Мирового господства Новосибирск добился не своими силами. В 1942 году сюда, в ближайший после Уральских гор крупный железнодорожный узел, эвакуировали 50 заводов и 100 тыс. человек. Война закончилась, значительная часть предприятий и их сотрудников осталась в городе, и в 1956 году было решено создать тут еще и научную базу для военных разработок — Академгородок.

С развалом Советского Союза финансирование и оборонных предприятий,

и науки сократилось в десяток раз. Новосибирск должен был разориться. Но не тут-то было. Наоборот, отсутствие привлекательных активов убергло город от бандитских разборок. «„Крыши“ тут были, конечно, и пистолеты все носили, но не убивали», — вспоминает один из местных бизнесменов, много колесивший по России в 1990-е. Предприниматели не тратили время на борьбу за активы, а создавали все с нуля. Амбиции жителей столицы Сибири заставили мыслить глобально и развивать бизнес, конкурентоспособный в масштабах всей страны.

В результате в Новосибирске появилось множество компаний-лидеров в отдельных отраслях. Здесь родился крупнейший производитель казуальных компьютерных игр Alawar Entertainment. Первый в мире производитель принтеров, работающих на светодиодах, — «Сан». Самый большой производитель аксессуаров для бани — «Рушер». Грандиозный геоинформационный сервис — «ДубльГИС». Крупнейший импортер риса — «Продгамма». Признанная в конце прошлого года банкротом, но до кризиса — крупнейшая книжная сеть

13 МЛРД РУБ.

СОСТАВИЛА В 2011 ГОДУ СОВОКУПНАЯ ВЫРУЧКА РЕЗИДЕНТОВ НОВОСИБИРСКОГО ТЕХНОПАРКА

«Топ-книга». Крупнейший производитель мороженого, проданный четыре года назад Unilever, — «Инмарко». Крупнейший производитель сухариков — «Сибирский берег». Это еще не полный список.

КРАСНЫЙ ДИРЕКТОР

9:30 утра, дорога из аэропорта Толмачево в Новосибирск. Мы стоим в огромной пробке на мосту между левым и правым берегами Оби, пересекающей город пополам. В Новосибирске всего два моста. Третий мэрия и область строят уже два года, не очень торопясь в ожидании федерального транша — премьер-министр **Владимир Путин** пообещал выделить от 5 до 10 млрд руб.

Вообще, все самые яркие инфраструктурные объекты последних лет построены в городе на федеральные

деньги: крытый футбольный стадион «Заря» — такой большой, что сможет принимать чемпионат России по футболу, новый планетарий, 13-я станция метро «Золотая нива», открывшаяся с большими задержками и скандалами из-за нецелевого использования бюджетных средств. Ключевая причина, почему Новосибирск оказался самым динамичным участником нашего рейтинга — увеличение доходов бюджета на душу населения на 7% за 2010 год благодаря вливаниям из федерального бюджета, по которым Новосибирск входит в пятерку городов-миллионников.

Вот и крупнейшими налогоплательщиками города являются компании с госучастием — «Западно-Сибирская железная дорога» (филиал РЖД), Новосибирский завод химконцентратов, «Новосибирскэнерго» и «Сибэлектротерм». «Я всегда говорю: пусть не оскудеет рука дающего», — улыбается Городецкий. Похоже, ему, бывшему советскому функционеру, прошедшему путь от главы райисполкома до мэра, с чиновниками общаться проще, чем с частными инвесторами. Это подтверждают и данные по объему иностранных инвестиций: если пересчитать их на душу населения, Новосибирск окажется в конце четвертого десятка городов (по данным Росстата за 2010 год). И это несмотря на имидж наукограда. «Да, благодаря Академгородку Новосибирск до сих пор считается центром науки в Сибири, — соглашается вице-президент Российской ассоциации венчурных инвесторов **Игорь Гладких**. — Но региональные власти не очень хорошо пиарятся. Во многом из-за этого Новосибирск проиграл Томску конкурс на размещение особой экономической зоны, а Красноярску — тендер на постройку Сибирского федерального университета».



АЛЕКСАНДР
СЫСОВЕВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«ДУБЛЬГИС»

Но дело не только в «пиаре». Ключевая проблема в том, что Новосибирск не может развивать и знаменитый Академгородок — тот Новосибирску не подчиняется.

BACK IN THE USSR

Ровные ряды безмятежных сосен. Серые белки берут корм прямо из рук. Кажется, время в Академгородке остановилось лет 40 назад. Это ощущение поддерживает и огромное деревянное панно из 1970-х на стене Дома ученых. То, что такая атмосфера не идет Академгородку на пользу, осознаешь, увидев обшарпанные коридоры научных институтов и неработающие плафоны в местной гостинице. Дело в том, что

Население	_____	1,47 млн человек
Место в рейтинге-2012	_____	13
Место в рейтинге-2011	_____	40
Сильные стороны	_____	Большая доля неналоговых поступлений
Слабые стороны	_____	Отсутствие доступа к ресурсам Академгородка, неумение привлечь частных инвесторов

все эти здания и земля, на которой они стоят, находятся в федеральной собственности и подчиняются Российской академии наук. Но участок земли одновременно является частью Советского района Новосибирска. А у семи нянек, как известно, дитя без глаза.

Страдают из-за такой ситуации все. Местные жители потому, что ходят по неочищенным дорогам, живут в неотреставрированных зданиях и переплачивают за коммунальные услуги. Если в городе за воду платят 11 руб. за 1 куб. м, то в Академгородке — 18 руб. за 1 куб. м. Потому как жители Новосибирска получают воду от муниципального «Горводоканала», а жители Академгородка — от Управления энергетики и водоснабжения СО РАН, который раньше субсидировался, а теперь нет. Однажды мэрия решила почистить дороги, вспоминает исполнительный директор Новосибирского технопарка **Игорь Сорокин**. «Потом пришел дядя прокурор, надел наручники на мэра и говорит: а почему ты тратишь муниципальные деньги на обслуживание того имущества, которое не твое?» — продолжает Сорокин. Про наручники, конечно, преувеличение, но прокуратура действительно часто выносит мэрии предписания из-за проблем с «перекрестной» собственностью.

Руководство Академгородка страдает потому, что не получает деньги на исследования и элементарное обустройство территории: РАН переживает не лучшие времена, на сокращение



**ИГОРЬ
СОРОКИН**

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ТЕХНОПАРКА «НОВОСИБИРСКИЙ
АКАДЕМГОРОДОК»

финансирования неоднократно жаловался президент академии **Юрий Осипов**. Так что остается только сдавать помещения, но, учитывая их состояние, арендные ставки невысокие.

Ну а мэрия Новосибирска мечтает получить всю эту собственность в свое ведение. По словам Городецкого, его администрация не раз пыталась доказать Минюсту и Минэкономразвития целесообразность такого шага: «Мы не просим налоговых преференций или субсидий, просто просим отдать нам землю и здания на ней». На уступки федеральные власти не идут, а наука требует развития. Так что новосибирские власти были вынуждены искать альтернативу.

СВОЙ СРЕДИ СВОИХ

7 января 2005 года в два часа ночи основателя компании «Унискан» **Андрея Брызгалова** срочно вызвали в областную администрацию. Там его ждали президент Владимир Путин, губернатор области **Василий Юрченко** и мэр.

— Вас представляют великим инноватором. Скажите, что вам надо? — спросил сонного Брызгалова президент.

— Не знаю, — замылся Брызгалов. — Давайте асфальт потоньше сделаем. Все замерли в недоумении.

— Какой асфальт, что ты такое говоришь? — спросил кто-то.

— Мы много добились, сделайте асфальт тоньше, быстрее расти начнем, — невозмутимо ответил Брызгалов.

После этого разговора федеральные власти приняли решение субсидировать строительство в Новосибирске технопарка. Идея у Академгородка и технопарка одинаковая: наука и промышленность должны действовать сообща. Основатель Академгородка **Михаил Лаврентьев** в 1960-е назвал это теорией «пояса внедрения». С подачи академика власти тогда построили 11 научных институтов и конструкторских бюро в Академгородке, посадив ученых и производителей под одной крышей. Сейчас власти пошли по стопам венчурных инвесторов: посадили в технопарке 173 технологичные компании, обеспечили им низкую арендную ставку (200 руб. за 1 кв. м в месяц), дешевую разработку опытных образцов и помощь в поиске заказчиков.

— Вот вы начинающая компания, вы придумали крутой прибор. Теперь

1,3 МЛРД РУБ.

получил Новосибирск от федеральных властей только на ремонт автодорог. Во многом благодаря таким вливаниям город стал самым динамичным в первой двадцатке участников нашего рейтинга

5000

жителей Новосибирска протестовали в разное время против строительства технопарка, которое требовало вырубки 51 га леса вокруг Академгородка

вам нужно понять, как он работает, сделать опытный образец, и стоять это будет огромных денег,— рассказывает Сорокин. Мы покидаем его суперсовременный кабинет, где даже дверь управляется с помощью специального пульта, идем мимо зимнего сада, какие были в любых уважающих себя советских НИИ, и заходим в небольшое помещение, уставленное станками. Вдоль стен стоят железные листы самых разных форм. Это и есть опытные образцы. Само помещение вместе со станками сдается в аренду частной компании, которая по заказу резидентов и изготавливает образцы. Сорокин объясняет, что частные компании нацелены на прибыль и оттого будут работать лучше. Всего подобных цехов в технопарке 15.

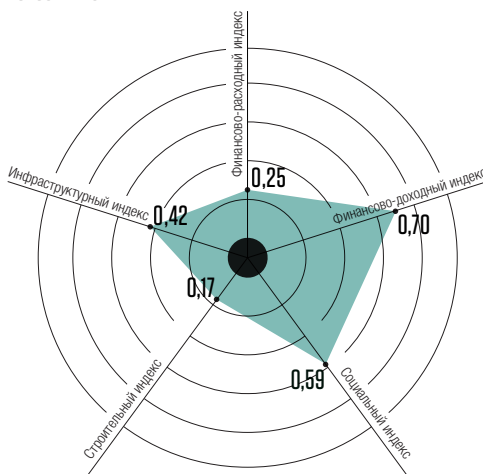
Впрочем, главным достижением технопарка Сорокин считает помощь в поиске заказчиков для его обитателей. Легко ли заниматься чиновнику продажами? Да, если рассчитывать на госзаказы.

Недавно Сорокин получил четырехчасовую аудиенцию у министра экономического развития **Эльвиры Набиуллиной**. Результатом стала замаячившая перспектива контракта для компании «Сант», одного из резидентов технопарка. Охранные устройства того же «Унискана» установлены на северокавказской границе России. А компания «Аэросервис», выпускающая воздухоочистительные приборы, продает их муниципальным больницам.

ХАЙ-ТЕК ЦЕЛИКОМ

Главная гордость Новосибирска — мировой лидер казуальных компьютерных игр Alawar Entertainment — развивался без всяких инноваций, в подвале одного из зданий в Академгородке. Там сидели десять программистов, включая владельца компании **Александра Лысковского**. Они придумывали игрушки для своих первых клиентов в конце 1990-х — из Канады и США. Однажды в подвал зашли парни в спортивных костюмах и спросили: кто вас охраняет и где касса? «Да нет у нас кассы, мы разрабатываем компьютерные технологии», — начал объяснять Лысковский. Парни ничего не поняли и громить фирму не стали, а просто попросили починить компьютер подруги одного из главарей банды.

НОВОСИБИРСК



Сейчас Alawar Entertainment продает игр, по оценкам, на \$40 млн в год, занимает четыре этажа здания бывшего НИИ в Академгородке, сотрудники компании ходят по безрадостным коридорам института и едят невкусный борщ в местной столовой. Так что Лысковский планирует перевезти компанию в технопарк.

А вот его коллега, совладелец компании «ДубльГИС» (выручка за прошлый

год — 1,5 млрд руб.) **Александр Сысоев**, с технопарками и академгородками не связывается.

— Нам и тут отлично живется! — восклицает он, показывая раскрашенный в салатные тона офис в центре города. Нестандартный подход «ДубльГИС» применяет не только при покраске стен, но и в продвижении. Так, компания нарисовала портрет российского города с населением свыше 500 тыс. человек: на одну улицу приходится по одному банкомату, театров в два раза меньше, чем ночных клубов, а клубов в два раза меньше, чем библиотек. «ДубльГИС» создала портрет, опираясь на собственную базу данных: компания разработала карты 146 городов России. Но в Москву вышла лишь в мае прошлого года. Зато в Венецию — аж полтора года назад. По ощущениям Сысоева, в Москве и Новосибирске уровень бюрократии примерно одинаковый, а вот в Венеции он значительно выше, потому что там каждое сказанное слово нужно подтверждать подписанным договором.

— Но нас это касается в меньшей степени, — поправляется Сысоев. — ИТ-компании чиновники не кошмарят. Но по исследованию, проведенному компанией Grant Thornton International, из всех городов-миллионников именно Новосибирск оказывал наибольшее административное давление на предпринимателей в 2011 году. 62% опрошенных топ-менеджеров отметили факт вмешательства госорганов в бизнес. Получается, Новосибирск начал нарушать свою политику невмешательства в дела предпринимателей. Если так пойдет и дальше, Новосибирск рискует распугать все многочисленные инновационные компании, которыми сейчас так гордится.



ЛУЧШИЕ ГОРОДА

Победители

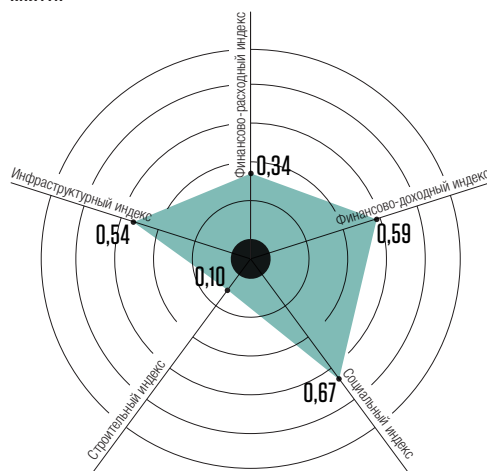
КАЛУГА ВХОДИТ В ТРОЙКУ САМЫХ ДИНАМИЧНЫХ ГОРОДОВ В РЕЙТИНГЕ «СЕКРЕТА ФИРМЫ». ИЗВЕСТНЫЙ РАЗВЕ ЧТО МУЗЕЕМ КОСМОНАВТИКИ, НЕКОГДА ЗАХОЛУСТНЫЙ ГОРОДОК ОБРЕЛ НОВУЮ ЖИЗНЬ БЛАГОДАРЯ ИНОСТРАННЫМ АВТОМОБИЛЬНЫМ ГИГАНТАМ, ПОСТРОИВШИМ В КАЛУГЕ ЗАВОДЫ.

АВТОАНКЛАВ

Вечерами в «Мерцене», «Эрлкёниге», «Ред Булле» и других популярных заведениях Калуги слышна английская, немецкая и французская речь — здесь за кружкой пива расслабляются после трудового дня сотрудники многочисленных иностранных компаний. В черте города находится пивоваренный завод «САБ Миллер Рус» и три индустриальных парка, где группируются представители международного автопрома. Например, в технопарке «Грабцево» в 15 минутах езды от центра Калуги расположены завод Volkswagen и предприятия поставщиков его автокомпонентов. В парке «Калуга-Юг» обосновался Volvo, а парк «Росва» — объединенная резиденция Peugeot Citroen Mitsubishi. В рейтинге **СФ** Калуга — один из самых динамичных городов. Она поднялась с 38-го места в 2009-м на 14-е по итогам 2010-го, и не без участия международного бизнеса. В 2010 году в Калуге начали работать пять крупных заводов, в том числе «Пежо Ситроен Мицубиси автомобили Рус» и «Магна

технопласт Калуга». Это благотворно сказалось на экономике города — в 2010-м бюджет собрал налогов на 26,7% больше, чем годом ранее. В результате по объему налоговых доходов на одного жителя Калуга поднялась с 30-го места в 2009 году на 16-е в 2010-м среди всех городов России с населением от 100 тыс. человек.

КАЛУГА



В Калужский университет имени Циолковского на факультет иностранных языков конкурс достигает 25 человек на место: выпускники рассчитывают на работу в иностранных компаниях. Вообще вокруг международных компаний сформировалась целая инфраструктура: для них построены пабы, рестораны и клубы, гостиницы, офисные и торговые центры, жилые микрорайоны и даже горнолыжный

146%

Таков был прирост объемов производства товаров (в денежном выражении) в Калуге в 2011 году по сравнению с 2008-м. Постарались автопроизводители

комплекс «Квань». В 2010 году по размеру инвестиций в основной капитал Калуга заняла 16-е место (в 2009-м было 27-е). На заработки в Калугу потянулись жители близлежащих регионов и даже СНГ. В 2011-м в город переселились 7,3 тыс. человек из Калужской области, соседних регионов и стран СНГ. Губернатор Калужской области **Анатолий Артамонов** подумывает и о том, чтобы привлечь на калужские предприятия рабочих АвтоВАЗа, и ведет переговоры с администрацией Самарской области и тольяттинского завода. Ведь в отличие от калужских Volkswagen, Volvo и Peugeot Citroen Mitsubishi, АвтоВАЗ людей сокращает — только в прошлом году 10 тыс. рабочих и служащих были переведены на дочерние предприятия АвтоВАЗа, так как стали не нужны на основном производстве.



Население	325,2 тыс. человек
Место в рейтинге-2012	14
Место в рейтинге-2011	38
Сильные стороны	Благоприятный инвестиционный климат, наличие индустриальных парков
Слабые стороны	Вялое жилищное строительство, высокий уровень преступности

ПОДОЛЬСК ВПЕРВЫЕ ВОШЕЛ В ПЯТЕРКУ ЛУЧШИХ ГОРОДОВ НАШЕГО РЕЙТИНГА. КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ОТПРАВИЛАСЬ НА ПОИСКИ ЭЛИКСИРА, ПОЗВОЛИВШЕГО ПОДОЛЬСКУ СТАТЬ ОДНИМ ИЗ САМЫХ ДИНАМИЧНЫХ СРЕДИ ГОРОДОВ-СТОТЫСЯЧНИКОВ.

ГОРОД В КВАДРАТЕ

10 часов утра. Подольск. Я стою на центральной площади — конечно, имени Ленина. Сбоку от меня — памятник вождю пролетариата, за спиной — здание городской администрации. От площади расходятся шесть улиц, и с какой начать осмотр города — вопрос нелегкий. Мои раздумья прерывает хриплый голос пожилого мужчины, который, распознав во мне неместную, начинает экскурсию: — Самое интересное здесь — вот эта надпись, — «гид» указывает на растяжку, на которой белым по красному написано: «По пути созидания

и прогресса». — Я называю это мантрой нашей администрации. Смотрите, надпись прямо напротив окон мэрии. По-моему, действенный метод.

Такой ли уж действенный? Я отправляюсь на поиски образцов созидания и прогресса по-подольски.

ИСПЫТАНИЕ ЭЛЕКТРИЧЕСТВОМ

В 2006 году один из крупнейших по обороту российских производителей пазлов и детских развивающих

17%

На столько по итогам 2011 года снизился уровень безработицы в Подольске. По состоянию на 1 января 2012-го официально безработными числятся 609 человек

игрушек «Степ пазл» (выручка в 2011-м — 400 млн руб.) сменил прописку. Компания перевезла производственные мощности из арендованного помещения на московском заводе «Прожектор» в Подольск, где приобрела около 3,6 тыс. кв. м площади за чуть более \$1 млн. Сейчас полезная производственная площадь «Степ пазл» разрослась до почти 10 тыс. кв. м. Так расширяться в Москве было бы сложнее.

И стал бы Подольск настоящим раем для «Степ пазл», если бы не одно «но»: производству не хватает электрических мощностей. Местная электросеть обеспечила завод лишь 100 кВт·ч вместо 500–600 необходимых, поэтому «Степ пазл» вынуждена уже более пяти лет работать на дизеле и переплачивать за киловатт примерно вдвое по сравнению с «традиционным» вариантом.

Переписка заместителя генерального директора **Аркадия Медведского** с различными инстанциями, в частности с «Южными электрическими



**АРКАДИЙ
МЕДВЕДСКИЙ**

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА «СТЕП ПАЗЛ»

сетями ФЛ МОЭСК» и МУП «Подольская теплосеть», собрана в папку толщиной с «Большую советскую энциклопедию». Впрочем, он уже начал относиться к этой ситуации с долей фатализма: «Что ж, это Россия».

Но несмотря на неполноценность инфраструктуры, «Степ пазл» чувствует себя в городе неплохо. По данным «СПАРК-Интерфакс», рентабельность производителя по валовой прибыли в 2010 году составила аж 60% (у крупнейшего конкурента «Степ пазл», компании «Астрайт», имеющего производство в Москве, — 5%).

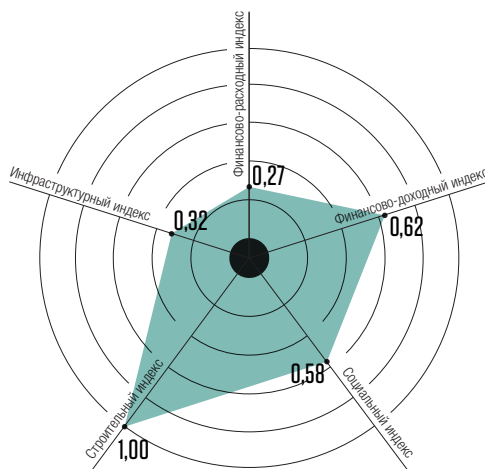
За пять лет, которые подольский мэр **Николай Пестов** находится у власти, число предприятий малого и среднего бизнеса и индивидуальных предпринимателей в Подольске выросло почти вдвое — до 7,5 тыс. Это 363 субъекта на 10 тыс. человек населения (аналогичный показатель по Московской области — 349 субъектов). По итогам прошлого года суммарный оборот малых и средних предприятий составил 34,5% общей выручки подольских компаний.

Но развитие малого бизнеса — заслуга не столько администрации. В наследство Подольску от советских времен достался целый промышленный комплекс: Подольский машиностроительный завод, ОКБ «Гидропресс», «Подольсккабель» и другие. Объем продукции, выпущенной подольскими предприятиями, по итогам прошлого года увеличился на 21,9% (в то время как в среднем по

Московской области — на 14,7%). Подъем подольской промышленности повлек за собой рост благосостояния жителей, что, в свою очередь, и оживило бизнес местного масштаба.

ТОВАРНОЕ ПРОДОЛЖЕНИЕ

Сергей Копатов три года назад открыл киоск по продаже сладкой подольск



выпечки — в павильоне автобусной остановки на одной из центральных улиц Подольска. С электричеством и отоплением у него, в отличие от «Степ пазл», было все в порядке, но бизнес не шел. Чтобы за год-полтора отбить инвестиции, Копатову требовалось примерно 100 продаж в день, но даже в удачные дни этот показатель редко превышал 50. Предприниматель пенял на «отсутствие денег у людей даже на пирожные» и был близок к отчаянию, пока однажды не встретил приятеля. Тот приехал из соседнего района города, чтобы купить «живое» пиво в магазинчике напротив киоска Копатова. И тут хлебопека осенило. Предприниматель перепрофилировал свой бизнес под «соседское» пиво, поменяв сахарные слойки на осетинские пироги и чебуреки. «Теперь иду с опережением бизнес-плана», — доволен предприниматель.

Подольчане в 2011-м могли бы позволить себе потратить на пирожки на 9,6% больше, чем годом ранее, — на столько выросла средняя заработная плата сотрудников крупных и средних предприятий города. Уровень оплаты труда в среднем по Подольску — 35,3 тыс. руб. (это более чем в 4,5 раза больше прожиточного минимума для трудоспособного населения Московской области). По данным администрации Подольска, самая высокая средняя зарплата в городе на научных предприятиях — 70 тыс. руб. Об общем росте доходов подольчан свидетельствует, например, увеличение количества банковских вкладов на 6,3% с суммарным остатком на конец 2011-го 20,7 млрд руб. — этот объем сопоставим с годовым оборотом розничной торговли в городе. По доходам на душу населения Подольск занимает 12 место (здесь и далее — среди 154 городов-участников) в рейтинге **СФ** с показателем 32,9 тыс. руб. — за год город улучшил свои позиции на два пункта.

ЗАСЛУГА УСЛУГ

— Мы в прошлом году поставили полтыщи имплантатов! Приживаемость составила... сколько бы вы думали? 100%! — практически с порога начинает разговор со мной **Григорий Гонопольский**, соучредитель частной стоматологической клиники «Стоматика», коренной подольчанин. Стоимость установки одного имплантата в его клинике — 17–36 тыс. руб., что вполне сопоставимо с московскими расценками. «Стоматике» менее пяти лет, но она уже вошла в тройку крупнейших стоматологических клиник Подольска с клиентской базой 6 тыс. человек. — Услуги — свободная ниша. Автосервисов много, а машину починить невозможно, ресторанов масса, а поесть негде, — говорит Гонопольский.

Население	188 тыс. человек
Место в рейтинге-2012	2
Место в рейтинге-2011	15
Сильные стороны	Развитая промышленность, активное строительство
Слабые стороны	Сильная зависимость от Москвы, низкий коэффициент занятости

Впрочем, жители с ним, похоже, не согласны: объем платных услуг, оказанных подольчанам в 2011 году, вырос за год на 20,9%. Не сильно отстает и розничная торговля — ее оборот увеличился с 2010-го на 18%.

В Подольске имеют свои торговые точки почти все федеральные ритейлеры. К примеру, магазин «Белый ветер — Цифровой» работает здесь еще с конца 2004 года. «Это был один из первых городов в Подмосковье, где мы открыли магазин, — вспоминает Андрей Клейменов, директор по розничным продажам компании. — Мы тогда отнеслись к этому как к эксперименту, но он оказался весьма удачным: экономические показатели подольского магазина одни из самых лучших в Подмосковье и в целом по компании». Ритейлер сейчас думает об открытии второго магазина в Подольске. Собирается увеличивать свое присутствие в Подольске и «Евросеть». У сотового ритейлера здесь уже десять магазинов и один из крупнейших складов. Средняя выручка одной торговой точки ниже, чем в Москве, на 19%, но выше средней по области.

Однако не факт, что Подольск сможет и дальше радовать ритейлеров высокими показателями продаж. Обеспеченность жителей города торговыми площадями в конце 2011-го составляла 834,6 кв. м на 1 тыс. человек против примерно 750 кв. м на тысячу жителей в столице. Но при этом по обороту торговли на душу населения, исходя из расчетов СФ, Подольск

занимает в рейтинге лишь 85-е место. Впрочем, администрация постаралась, чтобы у местных жителей были куда более весомые поводы потратить деньги, нежели покупки в магазине. По итогам 2010 года Подольск стал лидером среди городов с населением более 100 тыс. человек по количеству сданных в эксплуатацию квадратных метров на душу населения, хотя еще годом ранее находился на 21-м месте.



ГРИГОРИЙ
ГОНОПОЛЬСКИЙ

СОУЧРЕДИТЕЛЬ СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЙ
КЛИНИКИ «СТОМАТИКА»

СТРОЙ, КТО ИДЕТ?

Несколько лет назад компания-застройщик «Комплекс» сдала пятиэтажный дом, в котором было предусмотрено, помимо обычных, еще и 20 двухэтажных квартир. Однако насладиться таким жильем новоселам не удалось — между этажами в квартирах отсутствовали лестницы. В результате, чтобы попасть на второй

уровень квартиры, приходилось пользоваться стремянками, любезно предоставленными застройщиком. Ситуацию удалось исправить лишь судебной тяжбой: высшие инстанции обязали изобретательного застройщика заменить стремянки настоящими лестницами.

Впрочем, казус с двухэтажными квартирами даже можно объяснить: местные девелоперы специа-

лизируются все же на типовом жилье. Сейчас в городе строятся 44 многоэтажных жилых дома общей площадью 605 тыс. кв. м.

По словам Александра Зиминского, директора департамента продаж элитной недвижимости Penny Lane Realty, сделки на первичном рынке в Подольске сейчас «идут по 30 адресам» при средней цене 54 тыс. руб. за «квадрат». Стоимость «вторички», по данным Penny Lane Realty, 53,6 тыс. руб. за кв. м: в близлежащем Троицке цена на 51% выше.

Подольск сильно «удешевляют» промышленность и плохое сообщение со столицей. Варшавское шоссе в этом смысле ничем не отличается от Ярославского или Ленинградского: типичные утренние пробки в московском направлении и вечерние — в обратном. Зато для москвичей работа или бизнес в Подольске с точки зрения транспортной доступности — просто мечта. Например, Медведский из «Степ пазл» почти каждое утро ездит из московских Новых Черемушек на подольский завод на автомобиле. Дорога занимает от 30 минут до одного часа с четвертью. Нереальный показатель для большинства жителей столицы.

32

двойняшки родились в Подольске в прошлом году. Всего в 2011-м на свет появились 2752 малыша. Уровень рождаемости вырос на 5,6%



БЮДЖЕТНАЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ ОСТАЕТСЯ НЕДОСТИЖИМОЙ МЕЧТОЙ ДЛЯ КРУПНЫХ ГОРОДОВ

НАТАЛЬЯ ЗУБАРЕВИЧ,
ДИРЕКТОР РЕГИОНАЛЬНОЙ
ПРОГРАММЫ НЕЗАВИСИМОГО
ИНСТИТУТА СОЦИАЛЬНОЙ
ПОЛИТИКИ



Россия — страна мегаполисов: 31% россиян живут в городах с населением свыше 500 тыс. человек. Таких городов всего 37. Именно они определяют будущее страны: транслируют на периферию новые модели потребления и поведения, современные ценности. Однако чтобы задавать тон в стране, крупный город должен иметь население с высоким уровнем образования и доходов; быть привлекательным для инвесторов; иметь хорошую бюджетную обеспеченность, чтобы улучшать городскую среду и инвестировать в человеческий капитал. Насколько же наши города с населением от 500 тыс. человек соответствуют этим требованиям?

В сфере образования лидируют немногочисленные вузовские центры, сформировавшиеся еще в советское время: Новосибирск, Томск,

Иллюстрация: Charlie Duck

Екатеринбург, Ростов-на-Дону и Хабаровск. Что касается доходов населения, то с корректировкой на стоимость жизни по уровню зарплаты лидируют Екатеринбург, быстро трансформирующийся в постиндустриальный город, и живущая на нефтегазовую ренту Тюмень. Выше среднего уровня заработки в торгово-сервисном Новосибирске и Краснодаре, охваченном подготовкой к Олимпиаде. Однако в промышленных городах, даже в самых богатых нефтегазодобывающих, заработки росли медленнее, чем в региональных центрах, а в кризис сокращались быстрее. В результате крупные промышленные города-полумиллионники отстали по зарплате от региональных центров.

Инвестиционная привлекательность городов зависит не столько от инвестиционного климата, сколько

от притока средств из федерального бюджета. Города больших проектов — Краснодар, куда перетекают деньги, выделенные на сочинскую Олимпиаду, Владивосток с саммитом АТЭС и Казань с Универсиадой — лидеры по инвестициям на душу населения. Все остальные крупные города в двадцать раз отстают от них по этому показателю. Но хуже всего обстоит дело с бюджетной обеспеченностью. Бюджетная самостоятельность остается недостижимой мечтой для крупных городов. Даже бюджеты лидеров — Тюмени, Кемерово, Новокузнецка, Калининграда и Ярославля — в четыре-пять раз ниже московского в расчете на душу населения. Это происходит потому, что региональные власти держат многие крупные города в черном теле, порой конфликтуя с мэрами региональных столиц. Вывод малоутешительный: человеческий и инновационный потенциал в подавляющем большинстве крупных городов, в том числе с населением от полумиллиона человек, сегодня реализуется слабо. Выигрывает лишь одна группа городов — те, кто получает особые преференции на федеральном уровне.



НАЖМИ НА ВЛАСТЬ!



ЦИФРОВАЯ
ВЕРСИЯ
ЖУРНАЛА

- современно и экологично
 - всегда под рукой
 - свежий номер – в любой точке мира
 - архив предыдущих номеров – в любую минуту
 - удобная навигация и постраничный просмотр
 - видео- и фотогалереи
- И ВСЕ ЭТО — БЕСПЛАТНО**

ТА ЖЕ **власть**,
НО НЕ МНЕТСЯ

Николай Ганайлюк, человек со взъерошенными волосами, безумным взглядом, в белом халате и ярко-зеленом галстуке, в один стакан наливает воду, в другой насыпает белый порошок и спрашивает: «Кто хочет попробовать?» Сидящие перед Ганайлюком двадцатка детей лет 12–13, до этого неотрывно следившие за каждым его действием, разом поднимают руки и кричат: «Я, я!» Ганайлюк подзывает к себе одного, предлагает ему смешать порошок с водой, досчитать до трех и вылить содержимое себе на голову. Мальчик в нерешительности застывает. Ганайлюк опускается на одно колено: «Вылей тогда мне на голову». Мальчик покорно смешивает, считает, переворачивает стакан... и из него ничего не выливается. «Вот это фокус!» — восторженно кричит какая-то девочка. «Не фокус, а научный эксперимент», — поправляет Ганайлюк и терпеливо объясняет, почему порошок — суперабсорбент — так хорошо впитывает влагу. В своей компании «Шоу сумасшедшего профессора Николая» Ганайлюк давно ввел табу на слово «фокус». Ведь то, чем компания занимается, — настоящая наука, пусть и похожая на магию.

В СССР популяризация науки, в первую очередь среди школьников, возводилась в ранг государственной политики. Так, в 1972 году тираж научно-популярных книг и журналов составлял 67 млн экземпляров. Но с распадом Советского Союза и сокращением финансирования российской науки,

40

журналов и восемь десятков телеканалов «окучивают» сегодня научно-популярную тематику. Возобновился рост тиражей познавательной литературы

перестали выходить «Горизонты техники для детей», «В мире науки» (издание возобновлено с 2003 года), «Домашняя лаборатория» и «Квант» (издания возобновлены в электронном виде). Тиражи научно-популярной литературы сократились до 20 млн экземпляров в 1991 году и до 8 млн в 1999-м. Перестали проводиться все-союзные конкурсы «Юный физик» и кружки «Юный химик» (в 1970-е в них участвовали 140 тыс. человек), а одноименный набор, бывший в доме, кажется, каждого советского школьника, проиграл в конкуренции с LEGO и трансформерами.

Новую жизнь в научпоп вдохнуло кабельное и спутниковое телевидение, число абонентов которого, по данным «Национальных кабельных сетей», увеличилось в семь раз с 2004-го по 2011 год. По данным TNS Russia, в топ-15 неэфирных телеканалов входит пять научно-популярных: Discovery Channel (15 млн зрителей ежемесячно), Animal Planet (14 млн зрителей), «Моя планета» (10 млн) и другие. Но медийные проекты — не единственная возможность заработать на интересе к научпопу.

СУМАСШЕДШАЯ НАУКА

В 2006 году **Валерий Митякин**, владелец небольшой фирмы по производству резиновых покрытий, листал франчайзинговый каталог и вдруг наткнулся на предложение канадской компании Mad Science. С 1986 года она устраивала научные шоу для детей, — со всякими химическими «фокусами», которым есть вполне научное объяснение. Митякин вдохновился и купил франшизу. Она стоила «десятки тысяч долларов плюс роялти», вспоминает Митякин. Он набрал команду менеджеров и стал организовывать выступления в развлекательных центрах и на детских праздниках. Через два года Митякин вывел компанию на окупаемость. Сегодня ее оборот составляет, по данным **СФ**, более 30 млн руб. в год. В 2008 году в российский Mad Science пришел работать ведущим шоу 24-летний Николай Ганайлюк — выпускник Московского физико-технического института, уволившийся из крупной консалтинговой компании ради мечты стать актером. Ганайлюк придумал себе псевдоним Сумасшедший Профессор Николая и быстро завоевал признание зрителей. В 2009-м Ганайлюк потребовал повышения зарплаты. Проведение праздника для клиента стоило в среднем 10 тыс. руб., но ведущий получал только десятую часть этих денег. В «Сумасшедшей науке» ему отказали, Ганайлюк уволился и открыл собственную компанию — «Шоу сумасшедшего профессора Николая». Покупать франшизу у своего бывшего работодателя Ганайлюк отказался. За это Митякин до сих пор таит на него обиду (даже отказался фотографироваться с конкурентом для этой статьи). Впрочем, Митякин и сам перестал платить за франшизу канадской Mad Science, переименовав свою компанию в «Сумасшедшую науку».

«У меня были клиенты, ушедшие вместе со мной, они рекомендовали меня друзьям и дальше по сарафанному радио, — говорит Ганайлюк, артистично размахивая руками. — Спустя год я понял, что не могу в одиночку справляться с заказами. Пришлось нанять человека, потом еще одного, и еще». Сейчас в компании работают девять ведущих (в белых халатах, с зелеными галстуками и яркими прическами), бухгалтер, администратор, три водителя, кладовщик и директор — сам Ганайлюк. Итого 16 человек. Выручка «Шоу сумасшедшего профессора Николая»



НАТАЛИЯ ПОТАПОВА

СОВЛАДЕЛЕЦ
«ЭКСПЕРИМЕНТАНИУМА»

*НАТАЛИЯ ПОТАПОВА И ЕЕ ПАРТНЕРЫ
РАССЧИТЫВАЮТ ДАЛЕКО УЕХАТЬ
НА ИНТЕРЕСЕ ДЕТЕЙ И ВЗРОСЛЫХ
К ТОМУ, КАК УСТРОЕН ОКРУЖАЮЩИЙ
МИР, И РАЗРЕШАЮТ СВОИМ
ПОСЕТИТЕЛЯМ ПРОВЕРИТЬ ЕГО
НА ПРОЧНОСТЬ*

за 2011 год составила, по данным **СФ**, 15 млн руб., то есть в два раза меньше, чем у «Сумасшедшей науки». Правда, Ганайлюк обещает в 2013 году Митякина догнать. Цены на часовую программу у обоих конкурентов колеблются в пределах 10–15 тыс. руб. В этом бизнесе многое строится на харизме, так что

ведущих Ганайлюк отбирает среди актеров, а не педагогов. Проводит настоящие театральные кастинги: кандидатам дают реквизит и просят показать опыты. Когда опыты не получаются (что происходит почти всегда, ведь актеры, как правило, не слишком подкованы по части химии), ведущий должен выкрутиться:

Фото: Юрий Чичков

Ганайлюк считает, что самое важное — это умение импровизировать, и обиженно качает головой, когда я называю его сотрудников «аниматорами». «Это вам не пираты, которые прыгают с канатами вокруг детей, это именно ведущие. И зарплата у них соответствующая», — говорит Ганайлюк. Сейчас он платит своим ведущим больше, чем «Сумасшедшая наука», — от 20% до 25% суммы заказа.

У Ганайлюка нет конкурентов, кроме «Сумасшедшей науки», зато есть шесть партнеров-франчайзи — во Владивостоке, Екатеринбурге, Иркутске, Ростове-на-Дону, Самаре и Челябинске. Митякин в отличие от Профессора Николая франшизу не продает — сам был в роли франчайзи, знает. Вот и бывший партнер Ганайлюка из Екатеринбурга, купивший франшизу первым, год назад разорвал контракт с «профессором» и открыл свое шоу «Открывашка».

Отличаются конкуренты не только отношением к франчайзингу, но и каналами продаж. Если «Сумасшедшая наука» ориентируется на детские праздники, то «Шоу сумасшедшего профессора Николая» предпочитает выступать в школах, как правило, вместо уроков химии. Ведущие раздают листовки ученикам и потом нередко получают приглашения от родителей. Статусом «сумасшедшего профессора» Ганайлюк доволен: в конце концов, свою детскую мечту стать актером он полностью реализовал.

ТЯГА К ЭКСПЕРИМЕНТАМ

В музее занимательных наук «Экспериментаниум», который призван рассказать детям и напомнить взрослым, как устроен окружающий мир с точки зрения физики, химии и биологии, почти все можно потрогать. Огромный глаз, который приходится держать двумя руками, и пластмассовые эмбрионы, демонстрирующие развитие ребенка на разных сроках беременности, — это анатомическая часть музея. А если подойти к увеличенным в несколько раз столу и стульям, сразу становится понятно, как чувствует себя трехлетний ребенок во взрослом мире. Неподалеку можно поиграть на пианино со стеклянной передней стенкой и при этом увидеть, что происходит внутри инструмента, побродить по стеклянному лабиринту, изучая оптические иллюзии, а также понаблюдать, как рождается торнадо: американская

установка стоимостью \$10 тыс. моделирует этот процесс в миниатюре.

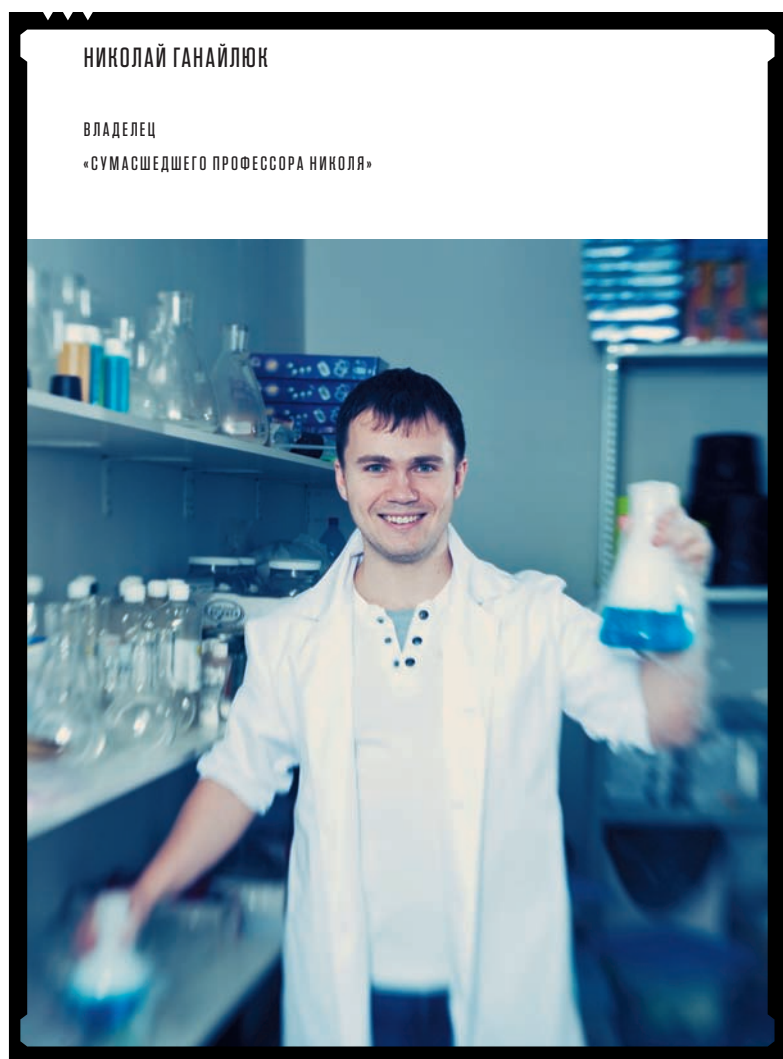
Для соучредителя музея **Наталии Потаповой** и трех ее университетских друзей создание музея занимательных

наук — главный эксперимент в жизни. В детстве все они занимались в московских дворцах пионеров, зачитывались журналом «Юный техник» и «Занимательной физикой» **Якова Перельмана**. А когда

у них подросли дети, оказалось, что в Москве слишком мало мест, где можно весело и с пользой провести время всей семьей. Во время путешествий за границу партнеры замечали: западные музеи намного интерактивнее российских. «Если чего-то нет, значит, нужно сделать это самому», — решили Потапова и ее партнеры и осенью 2010 года сняли помещение 2 тыс. кв. м на территории бывшего завода на Бутырской улице в Москве. За год они сделали капитальный ремонт, частично закупили за границей, а частично собрали на собственной научно-производственной базе 250 экспонатов для музея. Стартовые инвестиции (собственные средства учредителей) составили несколько миллионов долларов. По данным «СПАРК-Интерфакс», совладельцами компании являются сама Потапова, которая в прошлом занималась управлением недвижимостью в «Интерросе» и ВТБ, и три топ-менеджера банковской группы Life — **Ярослав Алексеев**, **Константин Сулоев** и **Филипп Самарец**.

Всю прибыль, уверяет Наталия Потапова, совладельцы реинвестируют в музейную коллекцию. В январе они приобрели еще десять дорогостоящих экспонатов, которые будут размещаться на дополнительных 500 кв. м второго этажа. Детский билет стоит 250 руб. в будний день и 350 руб. в выходной, взрослый — 350–450 руб. В будни музей посещает около 300 человек — в основном школьные экскурсии. В выходные аудитория «Экспериментаниума» — родители с детьми, их число может доходить до 500. Совладельцы музея активно развивают и другие направления — мастер-классы и лекции по «занимательным наукам» и даже экспериментальному кино. За счет этого партнеры пытаются привлечь в музей и молодежную аудиторию, для которой они устроили, например, студенческую вечеринку на Татьянин день. Кроме того, при музее работает магазин, где продаются головоломки и тематические книги, включая знаменитую «Занимательную физику» Перельмана. По расчетам **СФ**, выручка «Экспериментаниума» может составлять около 50 млн руб. в год.

В декабре партнеры открыли филиал музея в Саратове, решив обкатать уменьшенную модель «Экспериментаниума» (его площадь 600 кв. м) в одном из типичных городов-миллионников. Если эксперимент удастся, партнеры будут открывать филиалы в других российских



НИКОЛАЙ ГАНАЙЛЮК

ВЛАДЕЛЕЦ

«СУМАСШЕДШЕГО ПРОФЕССОРА НИКОЛЯ»

НИКОЛАЙ ГАНАЙЛЮК ИЩЕТ ДЛЯ СВОИХ ШОУ НЕ ХИМИКОВ, А АКТЕРОВ. НО СЧИТАТЬ ИХ АНИМАТОРАМИ НАОТРЕЗ ОТКАЗЫВАЕТСЯ, ВОЗВОДЯ ЧУТЬ ЛИ НЕ В РАНГ УЧЕНЫХ. У ОСОБО ТАЛАНТЛИВЫХ ЗАРПЛАТА ДОСТИГАЕТ 100 ТЫС. РУБ. В МЕСЯЦ

и украинских городах, ведь чтобы проект стал рентабельным, подсчитывает Потапова, нужно создать как минимум пять музеев.

В МИРЕ ПОДВОДНОМ

Экскурсоводу «Океанариума №1» **Екатерине Потаповой** в день задают от 100 до 500 вопросов. Самые популярные — «Что едят пираний?», «Любят ли акулы есть людей?», «Как спариваются крабы?».

Океанариум открылся в октябре 2011 года в московском торговом центре «Рио» на Дмитровском шоссе. Помимо десятков аквариумов есть еще террариум и специальные отсеки для млекопитающих наземных животных. При постройке «Ташир» использовал специальные стекла, благодаря которым аквариумы выглядят значительно просторнее, чем они есть на самом деле. Центр строился в кризис, и девелопер — группа компаний «Ташир» — изначально задумывал океанариум как коммерческий проект, который привлечет новых клиентов. В постройку океанариума было вложено \$18 млн. Сопоставимая сумма ушла на покупку сотен наименований животных и рыб, их перевозку и содержание на протяжении последних пяти месяцев.

На волне интереса к знаниям «Ташир», контролируемый предпринимателем **Самвелом Карапетяном**, надеялся окупить инвестиции за три года. План оптимистичный, учитывая, что океанариум находится за МКАД, так что

потенциальным посетителям — мамам с детьми — без машины добираться совсем неудобно. Но пока реклама делает свое дело — «Ташир» вложил в нее, по оценкам, до миллиона долларов.

Впрочем, «Ташир» доволен результатами, говорит вице-президент компании **Геворг Григорян**. В кризис «Рио» покинули несколько арендаторов, которые после открытия океанариума вернулись обратно: посещаемость центра увеличилась на 30%.

«Ташир» считает «Океанариум» настолько перспективным проектом, что обещает выделить средства на открытие лаборатории-клиники, где за лечением заболевших обитателей океанариума смогут понаблюдать дети. И уже выделил средства на расширение. Сейчас в выходные к океанариуму не пробиться, так как непосредственно рядом с аквариумами могут находиться одновременно 150 человек, и многие посетители отказываются стоять в длинной очереди. Григорян хочет увеличить площадь и пропускную способность океанариума в полтора раза. За три месяца после открытия океанариум посетили 700 тыс. человек. Учитывая, что билет стоит в среднем 450 руб., получается, что выручка «Океанариума №1» составила \$10,5 млн. Результат следующих месяцев будет несколько хуже, ведь январь — самое бурное время в плане детских развлечений. Григорян так увлекся, что выучил названия рыб в океанариуме и теперь подумывает, не стать ли вегетарианцем.

А вот **Михаил Березин** разбирался в морской живности еще до того, как открыл свой океанариум на Чистых прудах. Березин назвал его скромно — «Морской аквариум». Если на Дмитровском шоссе 3 тыс. кв. м, то на Чистых прудах — всего 800. Зато разновидностей рыб больше тысячи.

По информации **СФ**, Березин с 1990-х торговал морскими рыбами — привозил их в Россию для обеспеченных заказчиков. Рыбки стоят от 2 тыс. руб. за штуку, но перевозить их нужно на отдельном специально оборудованном самолете. 11 лет назад Березин открыл магазин на Чистых прудах, где выставлял привезенных, но не купленных еще рыб.

Магазин постепенно разрастался, и в 2004 году Березин открыл океанариум. По словам его директора по маркетингу **Ольги Кугушиной**, для выхода на операционную окупаемость (билеты сейчас стоят от 50 до 380 руб.) у проекта ушло порядка пяти лет. Так что плюс от открытия океанариума в первую очередь в увеличении посещаемости магазина.

Помимо перечисленных, в России работает еще семь океанариумов — во Владивостоке, Воронеже, Геленджике, Ейске, Мурманске, Санкт-Петербурге и Сочи. Все они являются государственными, кроме сочинского, который контролируется предпринимателем из Объединенных Арабских Эмиратов (его имя не раскрывается).

Малое количество частных океанариумов объяснимо: такой бизнес требует большого стартового капитала, огромных средств на содержание рыб и аквариумов. Его рентабельность непредсказуема из-за неконтролируемых рисков вроде здоровья пираний из Амазонки.

Похожая ситуация с дельфинариями и планетариями. К примеру, в реконструкцию открывшегося в прошлом году Московского планетария столичная мэрия вложила более 4 млрд руб. Сопоставимая сумма, по данным **СФ**, понадобилась и на открытие три месяца назад дельфинария на ВВЦ. Музейные проекты или тем более научно-популярные шоу при меньших первоначальных инвестициях куда легче просчитать.



Коммерсантъ FM 93.6

радио новостей

НОВОСТИ БЕЗ ЦЕНЗУРЫ

kommersant.fm |  [kommersantfm936](https://www.facebook.com/kommersantfm936) |  [KFM936](https://twitter.com/KFM936)

СПОРИТЬ О ТОМ, ОДИНАКОВО ЛИ ТАЛАНТЛИВЫ МУЖЧИНЫ И ЖЕНЩИНЫ КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ, УЖЕ ПЛОХОЙ ТОН. НО МИФЫ О ЖЕНСКОМ ПОВЕДЕНИИ В БИЗНЕСЕ ОСТАЛИСЬ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» НАШЕЛ УСПЕШНЫХ ЖЕНЩИН-СТАРТАПЕРОВ, ЧЬИ ИСТОРИИ ОПРОВЕРГАЮТ УСТОЯВШИЕСЯ СТЕРЕОТИПЫ.

Что бы ни утверждали борцы за равенство полов, но существуют традиционно мужские и женские профессии. Например, женщина-шахтер или мужчина — воспитатель в детском саду у большинства вызовут удивление. Интернет-индустрия в этом смысле уникальная среда, где гендерные различия совершенно не важны, а женщины и мужчины ведут бизнес на равных.

В теории это уже доказало сообщество Startup Women, основанное бизнесменом и политиком Аленой Поповой два года назад: сейчас это едва ли не самое сплоченное профессиональное объединение на ИТ-рынке.

На практике тезис о равенстве полов постоянно подтверждается женскими историями успеха: Елена Масолова успешно продала свой стартап

«Дарбери» Groupon, Любовь Симонова заработала десятки миллионов долларов для фонда Almaz Capital, Наталья Касперская строит свой новый бизнес, способный соперничать по масштабности с «Лабораторией Касперского».

В то же время считается, что женщины ведут дела не так, как мужчины, — по-женски, чересчур эмоционально. «Есть женщины, а есть „бабы“, — говорит серийный стартапер Яна Каплан. — Стереотипы культивируют „бабы“, а женщины готовы их развенчать».

ЖЕНЩИНЫ НА НИЗКОМ СТАРТЕ

ЖЕНЩИНЫ НЕ РИСКУЮТ, А КОПЯТ ДЕНЬГИ ДЛЯ ОБУСТРОЙСТВА БЫТА

В прошлом году бывший коммерческий директор Rambler и гендиректор Digital Access **Анна Знаменская** чуть было не купила дом во Франции за несколько сотен тысяч долларов. Хотела потратить все свои накопления. Но в последний момент передумала и вложила деньги в информационный интернет-портал. Workingmama.ru стал первым проектом, где Анна не наемный менеджер, а единоличный владелец бизнеса.

Знаменская делает аналог «Афиши» для семей с маленькими детьми. Это привлекательная аудитория для интернет-предпринимателей, поэтому конкурировать придется с опытными соперниками. Среди них — компания SUP, которая владеет сервисом Livejournal.ru и недавно запустила медиапроект для родителей Letidor. Знаменская готова развивать проект на свои сбережения и надеется привлечь инвесторов. «Я верю, что верну деньги и заработаю больше», — говорит Знаменская. Зарабатывать она собирается на рекламе. Совокупный бюджет детских брэндов на интернет-рекламу в России Анна оценивает в \$70–100 млн. Покупка дома-мечты вряд ли состоится быстро. В случае успеха сайта Workingmama.ru она обещает запустить еще интернет-проект.



ЛЕТНИЙ КРЕАТИВ

Ксения Чабаненко придумала идею для книги, когда загорала у реки



СТАРТАП ВАЖНЕЕ ДОМА

Анна Знаменская вложила все свои свободные деньги в интернет-портал

ЖЕНЩИНА-БИЗНЕСМЕН — СИНИЙ ЧУЛОК

Кажется, что настоящая бизнес-вумен — это робот, который только и знает, что работает. **Ксения Чабаненко**, основатель PR-агентства «А-ТАК», которое специализируется на стартапах и ИТ-компаниях, совсем не такая. Иногда Чабаненко бросает все и отдыхает без зазрения совести, но, как ни странно, именно в таких ситуациях рождались самые важные для «А-ТАК» проекты.

Летом 2010 года Ксения Чабаненко со своим партнером по PR-агентству «А-ТАК» **Еленой Сорокиной** отправилась на мероприятие для интернет-проектов, чтобы провести серию мастер-классов. Партнеры готовились несколько дней и долго добирались до места встречи. Но там выяснилось, что реальных интернет-предпринимателей на мероприятии почти не было. Девушки не стали «выступать для галочки». Они пошли на реку пить вино и загорать. При этом они активно пользовались Twitter и вдруг пришли к выводу, что инструкции к использованию этой соцсети на русском языке нет. Приехав в Москву, они начали писать инструкцию. Через полгода она появилась в виде книги, которая сильно помогла Чабаненко в продвижении PR-агентства.

УСПЕХ ЖЕНЩИНЫ — ЗАСЛУГА МУЖА

Образ крутого парня в малиновом пиджаке, который купил для любимой ресторан или салон красоты, давно не в моде. Но до сих пор считается, что за каждым успешным бизнесом женщины стоит какой-нибудь мужчина. Генеральный директор экспертного интернет-сообщества «ОдинОтвет» **Елена Рахимова** не из таких: ей трижды представлялась возможность стать руководителем одного из бизнес-проектов супруга, но каждый раз она делала выбор в пользу собственной карьеры.

В конце 2008 года супруг предлагал ей возглавить крупный рекламный проект. На тот момент Рахимова была директором по маркетингу в издательском доме «Аktion медиа» и после долгих колебаний осталась работать там же. Через некоторое время она стала генеральным директором интернет-направления компании.

Пару лет спустя супруг запустил два других проекта. И каждый раз он предлагал Рахимовой ими управлять. Однако Елена ушла в стартаперы. Она нашла инвестора для создания «ОдинОтвет», российского клона социальной сети Quora, где общаются между собой эксперты в разных областях знаний.

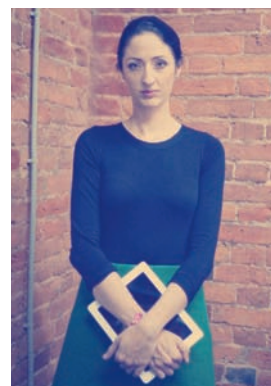


ОДИНОЧЕСТВО В СЕТИ

Елена Рахимова отказала мужу и приняла предложение инвестора

8%

стартапов в мире, сумевших привлечь финансирование венчурных фондов, принадлежат женщинам



КОЛЛЕКТИВНЫЙ ЗАБЕГ

Анна Березовская увольняет тех, кто отстает

ЖЕНЩИНЫ СТРОЯТ БИЗНЕС НА ЭМОЦИЯХ

Генеральный директор Groupon Russia **Анна Березовская** всю жизнь прожила в США и Европе. Переехала в Москву в марте 2011 года, когда инвесторы поручили ей набрать профессионалов для российского офиса, которые работали бы так же эффективно, как их коллеги из Groupon UK.

«Я не самый популярный человек в компании, потому что очень часто снимаю людей с их должностей», — говорит Березовская. Но ее это не смущает. Главное — каждый день ложиться спать с чувством, что все сделано правильно, а правильные решения редко основываются на эмоциях. Особенно это актуально в подборе команды и в Groupon, где менеджеру предоставляют полную свободу. «У тебя есть город, есть бюджет, и есть цель! — декларирует Березовская. — Иди! Беги!» Если человек не справляется, то прощаются с ним быстро.

У гендиректора Groupon есть технология приема на работу, исключая импульсивные решения. Кандидат проводит в компании день, совершая звонки, общаясь с людьми прямо в кабинете Березовской, — тунейдца видно сразу на контрасте с работой коллег.

ЗАТРАТНЫЕ ХОББИ — УДЕЛ МУЖЧИН

Есть поговорка, что мужчины в душе не взрослеют, так и оставаясь детьми. Главный редактор и владелец сайта Zvuki.ru **Соня Соколова** по части увлеченности своим хобби даст фору любому «взрослому ребенку». Соколова — меломан, и вот уже больше 15 лет она развивает интернет-проект Zvuki.ru, который никогда не был для нее основным источником дохода.

Предметы профессиональной гордости у Соколовой другие. Она шесть лет вела десяток проектов на портале Rambler, занималась продвижением сайтов Lenta.ru и Vesti.ru. Но Zvuki.ru всегда был самым большим ее увлечением. В начале 2011 года Соколова продала свой предыдущий проект Soundkey — магазин лицензионного медиаконтента. И выкупила долю Zvuki.ru, став единоличным владельцем проекта. Сайт лишь окупает себя, но это Соколовой не смущает. Проект объединил музыкантов и просто людей, одержимых музыкой, вроде самой Соколовой. Они собирают и издают архивы фотографий. Очень похоже на компанию мужиков, которые возятся с машинами в гараже по выходным, только в сфере ИТ и музыкального андеграунда.



МЕЛОМАН СО СТАЖЕМ

Соня Соколова показала, что женщины могут тратить на хобби не меньше мужчин



ZEST-EXPRESS

Экспресс доставка и логистика

since 1996



РЕКЛАМА

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДОСТАВКИ

доставка корреспонденции
и грузов по Москве и области

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

логистические услуги,
в том числе сортировка,
маркировка и упаковка

ответственное
хранение, переезды

собственный
логистический
склад в Москве

логистический аутсорсинг,
уничтожение архивов

г. Москва, ул. Введенского, д.8
+ 7 495 921 41 39

**15 лет
вместе**

e-mail: info@zest.ru
www.zest.ru

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ АНАТОЛИЙ ГАВЕРДОВСКИЙ УБЕЖДЕН, ЧТО НАШЕЛ ФОРМУЛУ УСПЕШНОГО СТАРТАПА — ОН ЗАПУСТИЛ КОНВЕЙЕР НОВЫХ ИТ-БИЗНЕСОВ.

МНОГОСЕРИЙНЫЙ

СТАРТАПЕР



ИТ-СПРИНТЕР

Анатолий Гавердовский собрался создавать софт, без которого его клиентам не выжить

«У меня шило в заднице, — говорит **Анатолий Гавердовский**. — Мне в голову все время приходит всякая фигня». «Фигней» Гавердовский в шутку называет стартапы.

Осенью 2006 года предприниматель продал свою компанию VDI одному из мировых лидеров офшорного программирования — компании EPAM. Бизнес VDI оценивали в \$35–40 млн, и это была крупнейшая сделка на ИТ-рынке того времени. Гавердовский получил свою долю в акциях компании и по условиям сделки отработал в EPAM еще три года.

В 2009 году Анатолий уволился из EPAM и занялся любимыми стартапами. Еще в 2005 году предприниматель запустил проект Invisible CRM, а в 2010-м — Yam Labs. Если раньше в этих проектах он участвовал инвестициями и идеями, то теперь перешел к оперативному управлению. Еще в одном проекте — Zingaya — Гавердовский стал в прошлом году ментором и соинвестором. Несколько новых проектов готовятся к запуску.

Компания Invisible CRM разрабатывает интернет-продукты, которые облегчают использование сложных корпоративных систем. Установка одного из них, например, позволяет менеджеру работать с CRM в оболочке привычного Microsoft Outlook.

Второй проект — Yam Labs — это интернет-сервис для управления информацией совещаний, система помогает сохранить их результаты. Интернет-сервис Zingaya, в который Гавердовский вложил «несколько сотен тысяч долларов», позволяет совершать звонки на телефоны с сайтов с помощью специальных виджетов. «Анатолий помог нам избежать многих ошибок, например неэффективного использования средств на продвижение», — говорит CEO Zingaya **Алексей Айларов**.

Инвесторам бережливость Гавердовского тоже нравится: в Invisible CRM инвестировали фонды Martinson Trigon Ventures Partners и ABRT, а в Yam Labs — фонд Foresight Ventures.

ПРАВИЛА КЛУБА

Все проекты Гавердовского объединяют общие правила, выработанные им за годы работы на ИТ-рынке. К примеру, предприниматель зарекался создавать сервисные компании. EPAM изготавливала софт по заказу.

Это означало, что технологии, отработанные с одним клиентом, не всегда годились для другого. Был и еще один важный недостаток: бизнес сервисной компании слишком сильно привязан к квалификации наемного персонала.

В 2009 году у ЕРАМ был крупный государственный заказчик. Из-за ошибок разработчиков система, которую компания создала для чиновников, перестала работать. Случился громкий скандал: предприниматели по всей стране какое-то время не могли сдать обязательную отчетность государству. «Когда общаешься с людьми в ранге министров и замов министров, даешь им обещание, а оно не выполняется... Не дай бог кому-то такие ощущения», — говорит Гавердовский. Все его новые компании делают продукты, которые нужно создать один раз, а затем совершенствовать и тиражировать.

Другой принцип Гавердовского — стартап должен делать глобальные, понятные во всем мире продукты. Но в то же время идеи для продуктов лучше брать на локальных рынках, в тех отраслях, где сам работаешь. Например, идею интернет-сервиса для переговоров Yam Labs Гавердовский вывел из своего личного опыта работы в компании ЕРАМ, где он занимал пост старшего вице-президента. В какой-то момент Гавердовский понял, что 60% рабочего времени тратит на совещания, но толку от разговоров мало. «Вот я встречаюсь, обсуждаю что-то, и все в песок уходит», — вспоминает стартапер. Так он придумал сервис, чтобы повысить эффективность совещаний.

МИССИЯ ВЫПОЛНИМА

«Чем старше становишься, тем меньшим количеством идей можешь заниматься одновременно, — говорит 43-летний Гавердовский. — Двигаться надо меньше, а действовать умнее». До конца года Гавердовский рассчитывает

7
ТЫС. ПРОГРАММИСТОВ

*РАБОТАЮТ В ЕРАМ. НО ГАВЕРДОВСКИЙ
ПРЕДПОЧЕЛ СТАРТАПЫ ПОСТУ ВИЦЕ-
ПРЕЗИДЕНТА КОМПАНИИ*

продать свою долю в Invisible CRM, а через год-полтора выйти из Yam Labs. По расчетам **СФ**, если не будет форс-мажоров, предприниматель сможет заработать более \$10 млн на обеих компаниях. Когда-нибудь он рассчитывает получить доход и от продажи и Zingaya. Что же касается новых проектов серийного стартапера, то они будут уже совсем другими.

К правилам Гавердовского добавилось новое: нужно брать не просто за интересные или полезные продукты. Софт должен быть необходимым. На сленге программистов и ИТ-менеджеров такие продукты называются mission critical.

Например, компания СКБ «Контур» зарабатывает миллиарды рублей, выпуская несколько продуктов для электронного бухучета. Бизнес пошел вверх, когда сдача отчетности в электронном виде для компаний со штатом более 100 человек стала обязательной. Без продуктов СКБ «Контур» сдавать налоговую отчетность стало хлопотно, а вообще ее не сдавать — противозаконно. Это и есть mission critical.

Несколько идей насчет продуктов mission critical, по словам Гавердовского, у него заготовлено. Очевидно, самое главное правило серийного стартапера — не бояться придумывать новые правила.



ПОПАЛ В МОЛОКО



ВЕСЕЛЫЙ МОЛОЧНИК

Евгений Коган продает «социальные продукты» с премиальным ценником

Совладелец компании Food Trade Group и сети кофеен «Кофеин» **Евгений Коган** считает, что экономические катаклизмы помогли ему создать новый бизнес: полгода назад предприниматель запустил сеть премиальных мини-павильонов «Хлеб и молоко».

Во времена кризисов, считает Коган, меняется мировоззрение людей. Для бизнесмена, который уже много лет занимается пищевыми продуктами, смена мировоззрения — это в первую очередь новый взгляд на питание. «Деньги тяжело даются, — объясняет Коган. — Не хочется их тратить лишь бы на что».

Павильоны Когана торгуют «социальными» продуктами — хлеб и молоко составляют основу ассортимента. Но эти продукты имеют короткий срок хранения и упакованы как премиальные.

Отсюда и цена: хлеб продается по 40–120 руб. за буханку, молоко — по 100 руб. за литр. В рознице аналоги стоят в два раза меньше. Покупателей не смущает высокая цена. «Наконец-то мы научились себя любить», — объясняет Коган. С лета 2011 года он открыл 20 магазинов в Москве и собирается открывать дальше — по три точки в месяц, пока общее число не достигнет сотни. Запуск каждой обходится в \$20–25 тыс. Оборот одного павильона колеблется от 20 тыс. до 80 тыс. руб. в день. В среднем одна точка окупается за полгода. Это фантастические показатели для продуктового ритейла. Коган ловко поймал тренд — растущую популярность натуральных «деревенских» продуктов, на которой уже сыграли интернет-магазин «Лавка» и сеть молочных прилавков «Избенка». «Лавка»

ЭКСПЕРТ



АНДРЕЙ ЯКОВЛЕВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
СЕТИ ГАСТРОНОМОВ «ГЛОБУС ГУРМЭ»

*НЕ ПОНИМАЮ,
НА КОГО
РАССЧИТАН
ПРОЕКТ. МОЛОКО —
ЗАВОДСКОЕ,
ХЛЕБ — ПРИВОЗНОЙ.
ПОЧЕМУ КЛИЕНТ
ДОЛЖЕН
ПЕРЕПЛАЧИВАТЬ?*

ЭКСПЕРТ



БОРИС АКИМОВ,
СОВЛАДЕЛЕЦ ФЕРМЕРСКОГО
ПРОЕКТА LAVKALAVKA

*МОДА НА СВЕЖУЮ
ФЕРМЕРСКУЮ
ЕДУ ПРИШЛА К НАМ
С ЗАПАДА И СЕЙЧАС
НАБИРАЕТ
СИЛУ В РОССИИ.
ПОЯВЛЯЕТСЯ
МНОЖЕСТВО
НОВЫХ ПРОЕКТОВ,
НО И МЕСТА
НА РЫНКЕ
ПОЛНО, ВЕДЬ ВСЕ
БОЛЬШЕ ЛЮДЕЙ
ЗАДУМЫВАЮТСЯ
О ТОМ, ЧТО
ОНИ ЕДЯТ*

доставляет еду от фермеров к состоятельным гурманам, а «Избенка» торгует молоком, арендуя точки в продуктовых магазинах. «„Хлеб и молоко“ работает на марже, а мы — на обороте», — говорит гендиректор «Избенки» **Андрей Кривенко**.

Но есть проблема: торговать деревенской едой в масштабах большой сети почти невозможно. Скоропортящиеся продукты нужно быстро собирать в нескольких хозяйствах и в тот же день доставлять в магазины. К тому же вкус фермерских продуктов будет меняться от поставки к поставке. Так что продукты в сети «Хлеб и молоко» привозят вовсе не фермеры.

Молоко для проекта Евгения Когана разливает Волоколамский молочный завод. Оно приходит на завод с тех хозяйств, которые выбраны лично Коганом. То же самое с хлебом: его производят на пищевом комбинате Food Trade Group. Свое производство позволяет контролировать качество хлеба. Главное преимущество Когана — автопарк из 50 машин. Они развозят продукты в сети супермаркетов, в кофейни «Кофеин» и «Кофе хауз», а заодно и в «Хлеб и молоко».

Любовь потребителей ко всему натуральному и «домашнему» оставляет предпринимателям еще много возможностей. Сеть фирменных торговых точек собирается развивать холдинг «Русское молоко». «Избенка» только за март 2012 года откроет десять новых магазинов. Однако Евгению Когану удалось откусить самый аппетитный и маржинальный кусок рынка.

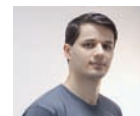
ИМЕЙ СТО «ДРУБЛЕЙ»



Сергей Мастобаев (на фото) и двое его бывших однокурсников по СПбГУ в недалеком прошлом осуществили давнюю мечту — позавтракали с создателем сети «В контакте» **Павлом Дуровым** и основателем фонда DST **Юрием Мильнером**. Сергей рассказал им про свой стартап «ДругДругу», запущенный летом прошлого года. Проект стал одним из шести победителей конкурса Start Fellows: Мильнер и Дуров выбирали из 2 тыс. проектов те, которые достойны получить от них безвозмездный грант \$25 тыс.

«Крестный отец» и совладелец проекта «ДругДругу» — **Аркадий Морейнис**, руководитель холдинга «Главстарт». Морейнис инвестирует в стартапы на самой ранней стадии и консультирует их. «ДругДругу» объединяет людей, у которых есть желания, и тех, кто может их исполнить. Обычно это забавные мелочи вроде фотосессии или урока игры на контрабасе. Если желание одного посетителя сайта совпадает с возможностями другого, между ними совершается сделка. За исполненные желания принято благодарить внутренней валютой сайта «друбль», которую можно купить за рубли, а потратить — в интернет-магазине Ozon.ru. Создатели сайта «ДругДругу» получают комиссию с покупок в Ozon.ru. Особенностью сервиса Сергей Мастобаев считает концепцию, который он называет «сделка 2.0»: услуги не имеют конкретной цены, пользователи сами решают, сколько заплатить. Пока большинство участников проекта просто благодарят друг друга, но если уж решают заплатить, то часто готовы переплачивать. Сайт уже получил несколько десятков тысяч долларов от инвесторов.

ПОЧТОВОЕ ОТДЕЛЕНИЕ



Стартовавшая в январе 2012 года социальная сеть «Футубра» напоминает американский сервис блогов Tumblr.com. Стандартный пост — картинка или видеозапись, а под ней короткий текст. Известные блогеры **Антон Носик** и **Рустем Адагамов** «Футубру» раскритиковали. Проект — детище Mail.ru Group, второго по выручке после «Яндекса» холдинга в Рунете. Основа бизнеса Mail.ru — сервисы родом из начала 2000-х и приобретенные компании. Менеджерам гиганта важно с нуля создать современный продукт. Именно поэтому «Футубра» не рекламируется на других сайтах холдинга-основателя — у него должна быть своя прогрессивная, отличная от «Моего мира» и «Одноклассников» аудитория. Руководитель проекта **Андрей Терехов** (на фото) вместе с командой из 17 человек даже обосновался в отдельном от Mail.ru офисе. Оперативные решения Терехов принимает быстро, как в классическом стартапе. Когда «Футубра» запускалась, на сайте стояла «заглушка» с просьбой ввести адрес электронной почты и ждать извещения о запуске проекта. Команда Терехова поставила ее за полчаса. На утверждение этого шага в Mail.ru, уверяет Андрей, ушло бы несколько дней. По оценкам конкурентов, на поддержку проекта нужно от \$1 млн в год. Зарабатывать портал собирается на рекламе. Но сначала ему предстоит привлечь аудиторию — в первый месяц «Футубра» набрала всего 52,6 тыс. зарегистрированных аккаунтов.



НА ЭТАПЕ СТАРТА БИЗНЕСА ВАЖНО ПРИВЛЕЧЬ ИНВЕСТОРОВ С «УМНЫМИ» ДЕНЬГАМИ



СЕРГЕЙ БЕЛОУСОВ,
СТАРШИЙ ПАРТНЕР RUNA
CAPITAL, ОСНОВАТЕЛЬ
И СОВЛАДЕЛЕЦ PARALLELS,
ACRONIS, ROLSEN,
ACUMATICA

Деньги бывают разные — «умные» и не очень. На этапе старта бизнеса очень важно привлечь «правильных» инвесторов с «умными» деньгами.

Как-то раз в Parallels хотел инвестировать английский аристократ. Он владел крупнейшим в Великобритании сафари-парком. Разговор у нас как-то сразу не заладился. «Почему отель можно купить за 5 EBITDA, а вас за 20? Чем вы лучше?» — спрашивал меня он. У отеля низкая маржа и стабильные издержки. А бизнес Parallels — это софт. Издержки растут непропорционально масштабам. В итоге мы договориться не смогли — этот человек мог принести в мой бизнес только деньги, но никакой пользы. Многим кажется, что деньги — самое главное. Не совсем так: привлекая инвестиции, вы получаете штамп качества. Правильный штамп и небольшие

Иллюстрация: Will Ritson

деньги зачастую полезнее для вашего бизнеса, чем большие деньги и никудышный штамп.

Как это работает? Если вы хотите стать лидером, а 80% прибыли почти во всех сегментах ИТ-рынка зарабатывает игрок номер один, то вам нужно привлекать лучших сотрудников, партнеров и инвесторов. У них нет времени разбираться, кто вы и что делаете. Но если они видят, что в вас инвестировала, например, Sequoia Capital, то понимают: с вами можно иметь дело. Особенно хорошо этот принцип работает с наемными топ-менеджерами. Это жадные до денег люди, привлечь которых можно только перспективой будущих доходов.

Если стартап сумел привлечь серьезного инвестора, рано или поздно он свою долю будет продавать. Менеджер зарабатывает на опционах.

Сначала я бегал за инвесторами, потом они обивали мои пороги. Честно говоря, не раз ошибался. Например, фонд Insight Venture Partners инвестировал в обе мои компании — Parallels и Acronis, хотя они совершенно разные. Acronis — это бизнес, который дает стабильный поток денег. В этом как раз хорошо разбирается Insight. У Parallels норма прибыли меньше, но капитализация может вырасти в десятки раз. В этом случае штамп Insight не дал нам ничего.

Вместе с деньгами вы получаете партнера. Он должен помогать не только финансами, но и экспертизой, связями. Например, с помощью Runa Capital создатель платформы для Java-приложений из Житомира Jelastic быстро вышел на крупнейших хостеров и привлек первые 10 тыс. клиентов.

Сколько ваша компания будет стоить через пять лет — важнее того, за какие деньги вы отдадите долю в своем бизнесе сейчас.



НАЖМИ НА ДЕНЬГИ!



ЦИФРОВАЯ
ВЕРСИЯ
ЖУРНАЛА



- современно и экологично
 - всегда под рукой
 - свежий номер – в любой точке мира
 - архив предыдущих номеров – в любую минуту
 - удобная навигация и постраничный просмотр
 - видео- и фотогалереи
- И ВСЕ ЭТО — ЗА \$0.99**

ТЕ ЖЕ **ДЕНЬГИ**,
НО ДЕШЕВЛЕ

ПОДПИСКА НА ЦИФРОВУЮ ВЕРСИЮ — 3, 6 ИЛИ 12 МЕСЯЦЕВ С АВТОМАТИЧЕСКОЙ ЗАГРУЗКОЙ СВЕЖЕГО НОМЕРА

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОДВОДИТ МАРТОВСКИЕ ИТОГИ «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ», СОВМЕСТНОГО ПРОЕКТА НАШЕГО ЖУРНАЛА И СЕТИ PROFESSIONALI.RU. ВСЕ СТАРТАПЕРЫ ПЫТАЛИСЬ РАБОТАТЬ ПО ПРИНЦИПУ «ЛУЧШЕ БОЛЬШЕ, ДА ЛУЧШЕ».



СОВЕТЫ ПО ПРОБЛЕМАМ,
ОТМЕЧЕННЫМ ЭТИМ ЗНАКОМ,
ОСТАВЛЯЙТЕ НА САЙТАХ
KOMMERSANT.RU/STARTUP
И PROFESSIONALI.RU

«ПЕКИ САМЪ»

Месяц прошел у «Пеки самЪ» под лозунгом «Работа, работа и еще раз работа». У компании расширяется пул постоянных покупателей, особенно в регионах. Наиболее активно работают организаторы совместных закупок. Встает на рельсы и сотрудничество с интернет-магазинами. Увеличение объемов продаж требует от «Пеки самЪ» большей концентрации как при производстве продукции, так и при исполнении обязательств перед закупщиками.

8 ТЫС. РУБ.

стоила компании «Пеки самЪ» ежегодная экспертиза качества выпускаемой продукции, которую провели в Ярославском центре стандартизации и метрологии

ПРОБЛЕМА

Дмитрий Яковлев, соучредитель компании «Пеки самЪ», столкнулся с проблемой, которая, по определению самого предпринимателя, еще вчера могла приниться только в страшном сне стартапера. Дело в том, что **Анастасия Ранюк**, партнер Дмитрия по бизнесу, по семейным обстоятельствам решила полностью выйти из проекта. Для Дмитрия такая новость стала полной неожиданностью. Анастасия предложила своему партнеру два варианта развития событий: первый — выкупить ее долю по цене инвестирования, второй — продать ее долю третьему лицу, добавив к пакету 2-процентную долю самого Дмитрия, чтобы новый учредитель получил контроль над компанией. Переговоры тормозит отсутствие у обоих участников опыта в решении подобных вопросов.

Фото: Елизавета Абакумова

РЕШЕНИЯ



ДМИТРИЙ
ЯКОВЛЕВ

СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ
«ПЕКИ САМЪ»

Я ХОТЕЛ БЫ ОТМЕТИТЬ СЕРГЕЯ БЕСЕДИНА, ВЛАДЕЛЬЦА КОМПАНИИ «АПРИОРИ КОНСАЛТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ», КАК САМОГО АКТИВНОГО УЧАСТНИКА ОБСУЖДЕНИЯ НАШЕЙ ПРОБЛЕМЫ.

Беседин дал интересные советы, как можно разрешить сложившуюся ситуацию. Его комментарии отличаются некоторой резкостью, но иногда для растерявшегося стартапера такой тон только полезен.

МНЕНИЕ



АНДРЕЙ ФИЛАТОВ,
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
MOLOTOK.RU

Проблема «Пеки самЪ» в общем виде регулируется законодательно, но многое зависит от устава компании и договоренности соучредителей. Дмитрий вправе отказаться продавать 52%, ведь он строит свой бизнес и хочет его продолжать, поэтому этот вариант не рассматриваем. Лучше подумать о продаже 50%, принадлежащих соучредителю. Дмитрий может не покупать эту долю, но я бы порекомендовал продолжить переговоры и поискать покупателя на эти 50%, который согласится на цену Анастасии и с кем при этом будет комфортно вести дела. Такой исход решит проблему для обеих сторон. По словам Дмитрия, у партнеров есть время до осени, чтобы найти выход из ситуации. Поскольку сейчас только наступила весна, вполне можно успеть отыскать единомышленника, готового вступить в проект и продолжить дело, совместно начатое Дмитрием и Анастасией.



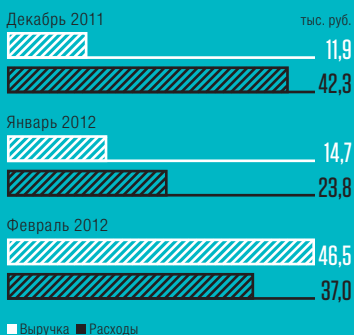
Иллюстрация: Андрей Флаконичочки

«ГРИДЛИ»

В феврале выручка «Гридли» выросла более чем в три раза (см. график). Заработанные средства основатель юридической компании **Алексей Карпов**, основатель «Гридли», направил, в частности, на поиск партнеров, работа с которыми позволит предложить клиентам более широкий спектр услуг. Например, Карпов уже нашел компаньона по ведению онлайн-бухгалтерии для индивидуальных предпринимателей и малого бизнеса.

В начале марта основатель «Гридли» воплощал идеи читателей **СФ**. По совету **Давида Басова** он подготовил презентацию для своих сотрудников и партнеров, в ней отражены основные ценности брэнда и технологии работы. Сейчас эта презентация находится на доработке у дизайнеров, после чего появится на сайте «Гридли».

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



ПРОБЛЕМА

Алексей Карпов мечтает перевести все миллионное население Екатеринбурга в статус клиентов своей юридической компании. Однако сначала ему необходимо побороть стереотипы, которые сложились у людей в отношении юридических услуг.

Низкие цены скорее отпугивают, нежели привлекают потенциальных клиентов: принято считать, что помощь квалифицированного юриста недешевая. При этом к дорогим специалистам люди обращаются лишь в критических случаях, в основном пытаясь решить возникшие проблемы самостоятельно: находят информацию в интернете или обращаются за советом к знакомым. Алексею нужно найти такой способ рекламы, который привлечет жителей Екатеринбурга и победит в них нежелание обращаться к юристам за недорогой профессиональной помощью.

Размещение на радио результатов не принесло. Рекламный щит, установленный на одной из оживленных улиц города, оказался чуть более эффективным, но и такой способ продвижения рекламных затрат не оправдал. Выбор Алексея пал на адресную почтовую рассылку листовок с рекламой услуг «Гридли». Но для привлечения массовой аудитории, разрушения стереотипов и завоевания доверия клиентов этого недостаточно.

Фото: Константин Саломатин

РЕШЕНИЯ



**АЛЕКСЕЙ
КАРПОВ**

владелец компании
«Гридли»

**ЛУЧШУЮ ИДЕЮ
НА САЙТЕ
PROFESSIONALI.RU
ПРЕДЛОЖИЛ
ИГОРЬ ВАРГАФТИК,
ДИРЕКТОР
АГЕНТСТВА
ОСОБЫХ
ПОРУЧЕНИЙ.**

Он предложил создать страховой юридический полис: «клиент выбирает в полисе опции, которые ему могут потребоваться в течение страхового периода, и оплачивает стоимость полиса на срок до года». Эта идея соответствует политике нашей компании, нацеленной на долгосрочное сотрудничество с клиентами. Мы уже реализуем нечто подобное.

МНЕНИЕ



КОНСТАНТИН ТРАПАЙДЗЕ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОЛЛЕГИИ АДВОКАТОВ
«ВАШЬ ЮРИДИЧЕСКИЙ ПОВЕРЕННЫЙ»

Я думаю, что главное для «Гридли» — подать информацию о себе с четким акцентом на то, что юридические услуги будут оказаны квалифицированно и в разумные сроки. Важным моментом являются специальные приемы юридического рынка: оплата по факту оказания услуги, возможность возврата денег, если качество услуги не устроит клиента, указание на то, что, однажды сэкономив на обращении к юристу и пытаясь решить проблему самостоятельно, можно впоследствии потерять гораздо больше. Поскольку компания хочет охватить большую аудиторию, рецепта идеальной рекламы нет. Нужно пробовать разные способы и смотреть, где «выстрелит». Не стоит игнорировать продвижение в интернете. При этом оцените свои креативные способности. Услуги PR-агентств обходятся дорого и не гарантируют успех, однако их помощь — хорошее подспорье в формировании первоначальной клиентской базы. Остальное зависит от вас: хороших юристов люди рекомендуют друг другу так же, как врачей.

JETVENTURE

В конце февраля серийный предприниматель **Вадим Тарасов** запустил очередной проект в рамках фондов JetVenture и JetVenture2 — сервис «продаж наоборот» Jetwant.com.

Идея проекта такова: потребитель оставляет на сайте заявку о том, что он хотел бы купить, и в ответ получает предложения от продавцов. «Я пообщался с представителями авторынки и понял: автосалоны уже очень устали от рекламы, теряющей эффективность, устали постоянно заливать свои предложения на популярные площадки вроде „Яндекс.Авто“, „Из рук в руки“, требования которых постоянно возрастают», — рассказывает Тарасов. Наибольший энтузиазм у автосалонов сегодня вызывают лиды (электронная форма-заявка, где пользователь оставляет контактные данные и выражает тем самым готовность приобрести товар или воспользоваться услугой. — **СФ**).

Аналогичная ситуация и на рынках недвижимости и кредитования.

В первые дни запуска без какой-либо рекламы на сайт Jetwant пришли несколько сотен посетителей и оставили несколько десятков заявок.

ПРОБЛЕМА

Управляющий партнер JetVenture Вадим Тарасов готовит проект Jetka к выходу на рынок США. Значительная часть работы уже проделана — например, переведен на английский язык контент сайта, изменен интерфейс, собрана стартовая база контактов американских компаний.

Однако прежде чем предложить сервис новым пользователям, Вадиму предстоит разобраться в особенностях американского рынка CRM. Ему необходима аналитическая информация по рынку, важны мнения специалистов — это позволит предпринимателю выделить наиболее перспективный сегмент для старта. Вадим считает необходимым «засветить» Jetka на профессиональных площадках и в сообществах менеджеров, которые занимаются продажами. Соответственно, он активно ищет популярные ресурсы (CRM-порталы, группы в социальных сетях), где предприниматели и сейлзы общаются на тему организации и эффективности продаж. Еще управляющему партнеру JetVenture важно понять, как грамотно позиционировать Jetka и какие из ее особенностей и преимуществ могут заинтересовать американских пользователей.

РЕШЕНИЯ



**ВАДИМ
ТАРАСОВ**

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ФОНДОВ
JETVENTURE И JETVENTURE2

**СЛОЖНО ВЫБРАТЬ
ЛУЧШИЙ СОВЕТ,
ТАК КАК РЕШЕ-
НИЙ НАШЕЙ ПРО-
БЛЕМЫ ФАКТИ-
ЧЕСКИ НЕ БЫЛО
ПРЕДЛОЖЕНО.**

При этом многие читатели высказали мысли, которые подтвердили мои собственные догадки. Выход на рынок США ничем не отличается от выхода на рынок, скажем, Украины, и особых секретов нет. Надо делать востребованный продукт и бороться с местечковыми комплексами внутри себя. Наша стратегия такая: наращивать продажи в СНГ, выйти на операционную безубыточность и привлечь инвестора для глобального масштабирования проекта.

МНЕНИЕ



МИХАИЛ ТОКОВИНИН,
СЕА КОМПАНИИ QSOFT

Основателям проекта Jetka стоит понять и определиться, хотя бы они делают именно CRM, то есть продукт для работы с потребителем до и после продажи. Или же они планируют продвигать свой инструмент для сейлзов, то есть leads management. В Америке есть целый рынок лидов, который у нас пока не сформировался. Предложение Jetka, на мой взгляд, — это скорее leads management, основанный на хитрой концепции обмена лидами между пользователями-сейлзами. Я бы рекомендовал исследовать именно этот рынок, а не рынок CRM. Посмотрите такие продукты, как Leads360.com, который недавно был хорошо продан. Лезть на рынки страховых или автомобильных лидов — не лучшая идея. Однако наверняка можно найти нишу, в которой идея делиться лидами друг с другом может оказаться востребованной. Если бы речь шла об отдельной отрасли, где сейчас не работают с лидами, то у Jetka был бы шанс со своим оригинальным подходом сделать маленькую-маленькую революцию.

«ВИДЕОИНСТРУМЕНТ»

«Видеоинструмент» начал планомерное превращение из узкоспециализированного бизнеса — видеоплатформы для интернет-магазинов — в крупную медийную компанию, которая зарабатывает не только на услугах, но и на медиаконтенте. В качестве первого шага основатели «Видеоинструмента» открыли 12 собственных видеоканалов на YouTube. Получать доход собираются с рекламы (например, с промоушна товаров в роликах). Эталоном для «Видеоинструмента» является американская компания Demand Media, у которой примерно 130 каналов на YouTube и около 3 млрд просмотров видеоконтента.

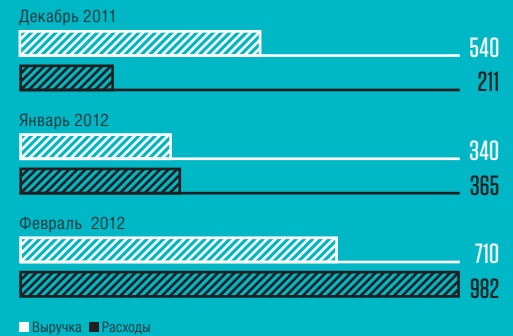


АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

Как оперативно привлечь к нашему проекту внешние инвестиции? Мы можем развиваться своими силами — медленно и постепенно. Но есть риск, что, пока мы будем набирать обороты, другие, более динамичные компании уже успеют поделить рынок.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



APARTATOR.RU

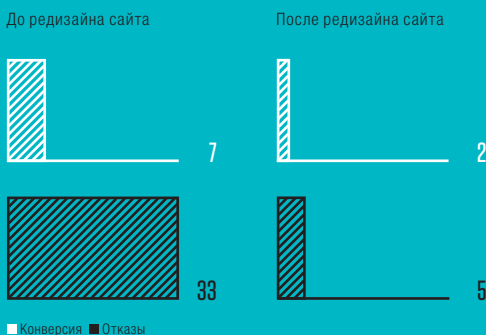
После обсуждения своих проблем с читателями «Секрета фирмы» и сообществом Professional.ru основатели сервиса онлайн-бронирования жилья Apartator.ru **Антон Мальков** и **Дмитрий Линник** решились на редизайн. И весь прошлый месяц



АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

Мы считали одной из главных причин недоверия клиентов к Apartator.ru оформление сайта компании. Но после редизайна конверсия не увеличилась, а сократилась. Теперь клиенты долго ходят по каталогу, а до заказа не доходят. В чем мы ошиблись?

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



предприниматели посвятили доработке своего сервиса. Они постарались сделать новый дизайн более легким и простым, убрали яркие тропические цвета, изменили структуру и облик главной страницы. Однако были и более фундаментальные изменения.

Изначально на Apartator.ru клиенту достаточно было заполнить форму заявки на необходимый ему вариант квартиры, дальнейшие поиски сервис брал на себя. Однако проанализировав поведение пользователей на сайте, основатели Apartator.ru решили «не переучивать людей» и форму заказа заменили более привычным для массового пользователя каталогом с базой квартир. При переходе на новый формат Малькову и Линнику было важно максимально повысить уровень сервиса. Например, уже сейчас ответ от владельца квартиры приходит клиенту в течение трех часов. Кроме того, Мальков и Линник пересмотрели свой подход к работе с собственниками жилья: теперь Apartator.ru будет сотрудничать только с профессиональными управляющими, работающими на рынке больше двух лет, у которых в управлении не менее пяти квартир.

Однако, вопреки ожиданиям основателей Apartator.ru, как только сервис «одеди» по-новому, показатель конверсии сильно упал (см. график). И хотя в результате длительного мозгового штурма и экспериментов основателям сервиса удалось к середине марта выправить процент конверсии, Мальков и Линник все-таки хотят выяснить, в чем же причина падения.

ALEXGARUDO

Обувная компания AlexGarudo до сих пор не может оправиться от спада продаж, последовавшего за новогодним бумом. Несмотря на размещение контекстной рекламы и распродажу зимней обуви, выручка по итогам февраля выросла только на 34% и составила

45

ТЫС. РУБ.

Столько потратил Антон Кудрявцев на контекстную рекламу в феврале. По словам предпринимателя, новых клиентов таким образом привлечь удалось, но расходы «съели» всю прибыль



АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

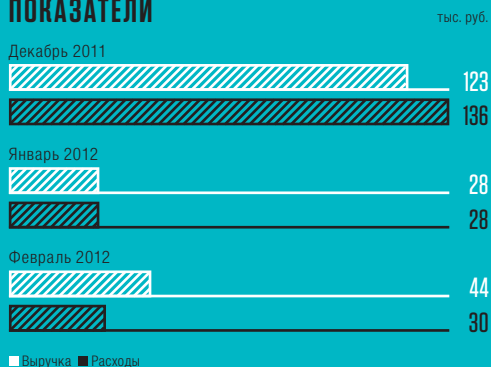
Как дать клиентам возможность «пощупать» нашу продукцию до заказа на сайте? Как правило, покупатели ищут в интернете уже знакомую марку или модель обуви по более низкой цене. Открытие офлайн-магазинов слишком затратно, а на полках обувных сетей наш бренд может затеряться.

272 тыс. руб. Впрочем, основатели AlexGarudo **Антон Кудрявцев** и **Елена Березина** не отчаиваются: набирает обороты запущенная в январе программа «обувной trade-in» (возможность вернуть старую пару и приобрести новую со скидкой). По словам Кудрявцева, «взбодрились» старые клиенты — они начали активно обменивать ранее купленную обувь. Причем, несмотря на возможность приобрести по акции любую пару из коллекции AlexGarudo, клиенты зачастую выбирают ту же самую модель, что и принесли на обмен. «Значит, людям нравится наша обувь!» — радуется Кудрявцев.

В прошлом месяце основатели AlexGarudo решили отказаться от собственного модуля рассылки писем по базе клиентов, остановившись на услугах Unisender.com. По словам Кудрявцева, сервис «предлагает широкие возможности настроек рассылки, управления базой и самое главное — точную статистику эффективности каждой рассылки», благодаря чему можно проанализировать результаты чуть ли не персонально по каждому получателю рекламного письма.

TUTTI ARTI

ПОКАЗАТЕЛИ



В конце февраля основательница Tutti Arti **Елена Крылова** опробовала производство нового варианта сувенирной бижутерии и собрала бусы по «мотивам» форм и материалов скульптора **Генри Мура**. Часть этой коллекции попала на выставку Мура в музеях Московского Кремля — Елена уже получила от экспертного сообщества высокую оценку своих работ. Кроме того, в начале марта предпринимательница обзаводилась деловыми связями: договорилась о сотрудничестве с журналом «Искусство», посвященным музейному делу, и познакомилась с членами Ассоциации менеджеров культуры, которая проводит форум «Культура в действии: маркетинг, партнерства, экономика идей».



КАКОЙ OFFICE 365 ВАМ НУЖЕН?

СРЕДНИЙ БИЗНЕС (магазин)

для сотрудников в торговых точках

К-планы

от 132 руб. в месяц за пользователя

для офисных сотрудников

Е-планы

от 264 руб. в месяц за пользователя



АУДИО-, ВИДЕО- И ВЕБ-КОНФЕРЕНЦИИ

Е-планы



КОРПОРАТИВНАЯ ПОЧТА

@ 500 МБ – К-планы
25 ГБ – Е-планы



ВЕБ-ПРИЛОЖЕНИЯ OFFICE

К, Е-планы



К2, Е-планы



MICROSOFT OFFICE ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПЛЮС

Е3, Е4-планы



КОРПОРАТИВНЫЙ ПОРТАЛ

МАЛЫЙ БИЗНЕС (дистрибьютор)

(дистрибьютор)

Р-план

198 руб. за пользователя в месяц



ВЕБ-ПРИЛОЖЕНИЯ OFFICE

К, Е-планы



КОРПОРАТИВНАЯ ПОЧТА

@ 25 ГБ



АУДИО-, ВИДЕО- И ВЕБ-КОНФЕРЕНЦИИ

Через веб-браузер



КОРПОРАТИВНЫЙ ПОРТАЛ



АУДИО-, ВИДЕО- И ВЕБ-КОНФЕРЕНЦИИ

доступен режим АТС (Е4-план)



КОРПОРАТИВНАЯ ПОЧТА

@ Неограниченный объем – Е3, Е4-планы



ВЕБ-ПРИЛОЖЕНИЯ OFFICE

К, Е-планы



К2, Е-планы



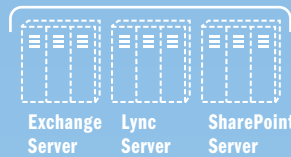
MICROSOFT OFFICE ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПЛЮС

Е3, Е4-планы



КОРПОРАТИВНЫЙ ПОРТАЛ

расширенный функционал для Е3, Е4-планов



Тарифный план

@ Объем почтового ящика

👁️ Просмотр

✍️ Редактирование

<50 СОТРУДНИКОВ

200 СОТРУДНИКОВ В РОЗНИЧНЫХ МАГАЗИНАХ, РАБОТАЮЩИХ ПО СМЕНАМ

10 000 СОТРУДНИКОВ

321 %

возврата по инвестициям обеспечивает Office 365 в средних и малых компаниях*

2 ЗА МЕСЯЦА

окупается внедрение Office 365 по тому же исследованию*

40 В РАЗ ДЕШЕВЛЕ

обойдется владельцам облачная платформа по сравнению с традиционными серверными ИТ-инфраструктурами**

100 %

составит среднегодовой темп роста российского рынка облачных сервисов до 2014 года***

*По данным Forrester Research **По данным AMI Partners ***По данным IDC.

НЕБЕСНЫЙ ОФИС

МАРКЕТОЛОГИ, ПРИДУМАВШИЕ И РАСКРУТИВШИЕ РОМАНТИЧНЫЙ ТЕРМИН CLOUD COMPUTING – ОБЛАЧНЫЕ ВЫЧИСЛЕНИЯ, СОСЛУЖИЛИ ХОРОШУЮ СЛУЖБУ ВСЕМУ ИТ-РЫНКУ. БЕЗ НИХ МАЛОМУ БИЗНЕСУ ДО СИХ ПОР ПРИХОДИЛОСЬ БЫ ДОВОЛЬСТВОВАТЬСЯ ОБРЕЗКАМИ «БОЛЬШИХ» СИСТЕМ И ПИРАТСКИМИ ВЕРСИЯМИ ПРОГРАММ. А СЕГОДНЯ ДАЖЕ ПОЛНОФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ERP-СИСТЕМОЙ МОЖНО ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ПО МОДЕЛИ SAAS. РАЗРАБОТЧИКИ ПРЕДЛАГАЮТ В АРЕНДУ АНТИВИРУСЫ, СПАМ-ФИЛЬТРЫ, БУХГАЛТЕРСКИЕ ПАКЕТЫ И МНОГОЕ ДРУГОЕ. НЕ ОСТАЛАСЬ В СТОРОНЕ ОТ ДАННОЙ ТЕНДЕНЦИИ И КОМПАНИЯ MICROSOFT, В СЕРЕДИНЕ 2011 ГОДА ЗАПУСТИВШАЯ ОБЛАЧНЫЙ ПАКЕТ OFFICE 365. ЭТО САМЫЕ ПРИВЫЧНЫЕ И СТАВШИЕ СТАНДАРТНЫМИ ОФИСНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ ЛЮБОЙ МИКРОСКОПИЧЕСКОЙ, МАЛЕНЬКОЙ, СРЕДНЕЙ ИЛИ КРУПНОЙ ФИРМЫ В РОССИИ.

Компания предлагает использовать по облачной модели не только пакет Microsoft Office, но и Exchange Online (электронная почта, календари, контакты), SharePoint Online (внутренний информационный портал, управление документами и внешний сайт для обмена информацией с партнерами и заказчиками) и Lync Online (мгновенные сообщения, голосовые, видео-, и веб-конференции). Все эти продукты Microsoft объединила в решение Office 365, доступное онлайн. Это означает, что плата взимается только за фактическое использование этих инструментов по принципу аренды, а само решение развернуто не на внутренних серверах компании-заказчика, а централизованно в центрах обработки данных Microsoft. Расходы таким образом можно значительно сократить и перевести из разряда капитальных в операционные. Сотрудники, которые все чаще в наши дни работают вне офиса, благодаря такой модели могут пользоваться привычным ПО с любого устройства, подключенного к Интернету. При этом всю головную боль по поводу обслуживания этих программных продуктов, обновления, технической поддержки Microsoft берет на себя. Компания гарантирует бесперебойную работу пакета 99,9% времени за счет использования мощных дата-центров, ресурсы которых дублируются для большей надежности. Кроме того, в сервис интегрирована защита от вирусов и спама.

«Несмотря на знакомое название, Office 365 не следует воспринимать как онлайн-аналог пакета настольных приложений Microsoft Office. – Предупреждает Павел Кузьменко, руководитель отдела по продвижению информационных офисных систем Microsoft в России. – Спектр его функциональных возможностей существенно шире: прежде всего, это универсальное решение для совместной работы, документооборота и объединенных коммуникаций, требующее минимальной поддержки со стороны штатного системного администратора. Предназначенный для компаний любого масштаба, Office 365 может стать фактором, меняющим правила игры для малого и среднего бизнеса».

Вместе с уменьшением капитальных затрат также снижается и уровень инвестиций, необходимых для создания новых компаний, а также для расширения бизнеса. Позитивный фактор для экономики в целом. Кроме того, известно, что правильно подобранный набор ИТ-инструментов и эффективное их использование могут повысить шансы компании в конкурентной борьбе. К примеру, программные решения для совместной работы действительно способны ускорить внутренние процессы в компаниях, а скорость в наши дни – зачастую решающий фактор в том, кто одержит победу в борьбе за клиента.

Microsoft распространяет Office 365 как напрямую, так и через партнеров. Плата за пользование этим пакетом вполне подъемная даже для небольших компаний и ИП. Впрочем, как показывает зарубежный опыт продаж этого продукта, и крупный бизнес не прочь сэкономить с помощью облаков. К примеру, Coca-Cola Enterprise внедрила единый информационный портал внутренних проектов и заменила телефонную систему на веб-приложение Lync Online. В результате сотрудники отделов продаж стали работать эффективнее и больше времени уделять работе с клиентами. Производитель одежды и снаряжения для спорта Patagonia подсчитала, что за счет использования Office 365 экономит \$300 000 на будущих апгрейдах ИТ-инфраструктуры и ПО, а также еще по \$15 000 в год на покупке сторонних программ, таких как спам-фильтр, антивирусные приложения и т.д.

В России также уже получен положительный опыт. Расчетный центр «Практик» предоставляет онлайн-сервисы для бизнеса, помогает клиентам вести бухгалтер и рассчитывать заработную плату. Офисы и филиалы компании находятся в Москве, Туле, Воронеже. «Office 365 будет полезен любой компании, особенно если предприятие имеет филиалы, офисы в разных городах, сотрудников, которые часто переезжают из города в город. Решиться бывает сложно, но полученный результат превосходит ожидания. Основные преимущества: повышение эффективности управления (сколько времени сотрудник простаивал, сколько потерял, если не ответил клиенту, и т.д.) и сокращение затрат (экономия на поддержании и развитии ИТ-сферы, в случае нашей компании мы можем сократить затраты в 2 раза)», – говорит Алексей Ермолов, руководитель расчетного центра «Практик».

В «Информационно-технической компании» (входит в строительный холдинг) отметили, что после внедрения Office 365 значительно повысилась эффективность бизнес-процессов, снизились трудозатраты ИТ-отдела на поддержание ИТ-инфраструктуры. Рабочее место сотрудника компании теперь представляет собой ноутбук с 3G-модемом и телефон с ОС Windows Phone. «Теперь облачные технологии — это наше настоящее, которое позволяет нам быть доступными в любой точке планеты и в любое время. Наша миграция в облако не оканчивается одним лишь Office 365. Мы хотим перевести в облако не только почту, портал и коммуникации, но также и наши бизнес-приложения, в том числе собственной разработки», – рассказывает Сергей Михайлов, директор ООО «Информационно-техническая компания».

С появлением в России Office 365 можно сказать, весь необходимый набор программ для малого и среднего бизнеса, доступный по модели SaaS, стал практически полным.



ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Коучинг



ШУТКИ

ПЛОХИ

ЧУВСТВО ЮМОРА РАБОТЕ НЕ ПОМЕХА? КОГДА КАК. ЕСЛИ ПАРТНЕР ТРАВИТ АНЕКДОТЫ ВМЕСТО ТОГО, ЧТОБЫ ЗАНИМАТЬСЯ ДЕЛОМ, РАНО ИЛИ ПОЗДНО С НИМ ПРИДЕТСЯ РАССТАТЬСЯ. ГЛАВНОЕ — НЕ НАЙТИ ПОТОМ ВМЕСТО НЕГО ТАКОГО ЖЕ АНИМАТОРА.

Рубаха-парень, душа компании — с такими людьми приятно проводить время. Работать тоже? Да, но если человек четко выполняет свои обязанности, а не отвечает за «развлекательную программу». Как ни удивительно, иногда бизнесменам важнее второе. Только кризисная ситуация способна расставить все по своим местам.

ПРИЯТНЫЙ ЧЕЛОВЕК

В 2007 году владелец аудиторско-консалтинговой группы «Градиент Альфа» Павел Гагарин решил создать новое направление бизнеса — транспортно-логистическую компанию «Навигатор». И предложил своему давнему другу Николаю Гуляеву (фамилия изменена) стать партнером. Весельчак и балагур, Николай на ходу придумывал шутки и анекдоты, сражал наповал эрудицией и моментально становился душой любой компании, поднимая всем настроение одним своим появлением. Павел и Николай дружили семьями, вместе ездили отдыхать. Деловыми качествами Гуляева глава «Градиент Альфа» не особо интересовался — знал только, что у друга есть собственная фирма, однако в подробности не вдавался. Опыт ведения совместного бизнеса у Гагарина уже был, но в конце концов

Павел выкупал у партнера его долю, объясняя, что на одном корабле не может быть двух капитанов. И все же решил попробовать еще раз. Бизнесмен признавался, что устал от слишком быстрого роста фирмы и хочет видеть рядом человека, который бы его подстраховывал и подбадривал. Гагарин внес в уставной капитал «Навигатора» земельный участок, склады, привлек первоначальный пул клиентов, предоставил своих сотрудников. Кроме того, партнеры вложили в бизнес по 1 млн евро, и каждый был обязан искать заказчиков. Несмотря на то что вклад Гагарина был больше, соучредителям досталось по 45% компании. Еще 10% отдали наемному гендиректору — сотруднице Гагарина, которой и принадлежала идея создать транспортное направление. Но как оказалось, Николай не особо утруждал себя работой.



ЭМОЦИИ ЗА ДЕНЬГИ

Павел Гагарин добровольно платит алименты бывшему партнеру по бизнесу — за его прекрасное чувство юмора

МОМЕНТ ИСТИНЫ

«Паш, тут есть один знакомый, ему нужны перевозки, но ты с ним сам по-встречайся, у меня дела» — примерно так Николай Гуляев приводил в «Навигатор» новых клиентов. Его кабинет пустовал целыми днями, но беспокойства по этому поводу Гагарин не испытывал. Гуляева он ценил не только и не столько за деловые качества. Когда партнер приходил в офис, настроение у всех резко улучшалось. «Он открывал дверь, спрашивал: „Ну что, все работаете?“ — и с ходу рассказывал анекдот», — вспоминает Павел. Редкие визиты Гуляева становились для него эмоциональной отдушиной. Но в 2009 году произошла история, после которой Павел уже не мог закрывать глаза на поведение партнера. Гендиректор «Навигатора» заболела, а Гагарин уехал в командировку. Весь

бизнес на полтора дня оставили на Николая. «Это и стало моментом истины»,— вспоминает Гагарин. В одночасье Гуляев должен был сам принимать решения — вызволять машину, застрявшую на таможне, подписывать отчетность, разрешать конфликты. У Николая подскочило давление, стало плохо с сердцем. Он вызвал скорую и на месяц лег в больницу. «Гуляев не привык работать, на него свалилась слишком большая нагрузка, к которой он не был готов»,— говорит Гагарин.

Когда Павел появился в офисе, он ужаснулся, сколько всего натворил партнер за полтора дня. Так, один клиент был должен «Навигатору» крупную сумму. Гуляев вызвал должника, накричал и потребовал вернуть долг, несмотря на то что в кризис тот переживал сложные времена. Должник хлопнул дверью и решил, что денег не вернет, а партнерам порекомендует больше не связываться с «Навигатором». Этот резкий получасовой разговор позже обошелся Гагарину в несколько примирительных обедов, подарков и контрактов на льготных условиях. Общие потери составили не один миллион рублей.

С ПЕСНЕЙ НА ПЕНСИЮ

«Весь позитив, который я испытывал к Гуляеву, мгновенно сменился злостью и раздражением»,— вспоминает Павел Гагарин. Впервые он осознал, насколько далек его партнер от реальных совместного бизнеса. Впрочем, высказывать претензии товарищу он не стал и вместо этого навещал его в больнице. Друг появился на работе через месяц, но и тогда Гагарин напрямую не обозначил своего недовольства, а предложил партнеру поработать дома.

В итоге Павел Гагарин окончательно решил выкупить долю приятеля.

Я ЛЮДЕЙ РАЗВРАЩАЮ: ТОТ, КТО НЕ ХОЧЕТ НАПРЯГАТЬСЯ, БЫСТРО ПОНИМАЕТ, ЧТО МОЖНО ВСЕ ВЗВАЛИТЬ НА МЕНЯ И ПОЛУЧАТЬ СВОИ ДЕНЬГИ

К моменту инцидента он уже приобрел 15% его акций, а после выхода Николая из больницы предложил ему продать остальное. Гуляев согласился.

Но и после раздела бизнеса Гагарин не был удовлетворен. Он испытывал чувство вины из-за того, что позволил партнеру сесть на шею. И не в первый раз. «Я людей развращаю: тот, кто не хочет напрягаться, быстро понимает, что можно все взвалить на меня и тихо получать свои деньги»,— сетует Павел. Но он до сих пор был благодарен Гуляеву за клиентов, и особенно — за эмоциональную подпитку, которую от него получил.

Благодарность Павел решил выразить материально. Примерно через год после выкупа акций Гагарин стал выплачивать 43-летнему экс-партнеру «пенсию» — месячное жалованье, которое по размеру превышало зарплату любого из служащих «Навигатора». И принял решение, что отныне он ведет дела с людьми четкими и обязательными, а с балагурами общается в нерабочее время.

Но прошлое пока дает о себе знать. Недавно Гагарину снова пришлось уволить хорошего знакомого: топ-менеджер провалил восьмилетний проект по строительству недвижимости за границей. Он тоже отлично рассказывал анекдоты.





Павел Гагарин столкнулся с общей для всех руководителей проблемой — одиночеством наверху. Когда мы начинаем новое дело, нам хочется иметь рядом кого-то, с кем можно делиться своими мыслями и идеями, обсуждать опасения и возможности. Человека, который мог бы подставить плечо.

Однако сценарий совместного управления бизнесом для Гагарина изначально предопределен, ведь и в предыдущих начинаниях он в какой-то момент разрывал отношения с партнерами. Возможно, это именно та модель, которая его устраивает: вначале ему нужна поддержка и подпитка, а потом он переводит весь бизнес на себя. Скорее всего, так произошло бы и с его новой компанией, даже если бы Гуляев оказался готов к ежедневной хозяйственной деятельности.

Похоже, партнеры до конца не определились, какими будут взаимоотношения между ними и кто на что рассчитывает в этой игре. По сути, Гуляев использовал свои сильные стороны на пользу общему бизнесу: он приводил в компанию клиентов и создавал здоровый климат в коллективе. Не менее важной оказалась и та самая энергетическая подпитка, которую Гуляев давал своему партнеру по бизнесу. Тем не менее подставить плечо в нужный момент Гуляев не сумел.

Вполне возможно, что у Гагарина сильно развиты две потребности. Первая из них — потребность во власти, ему хочется быть хозяином и руководителем. Другая — потребность в принадлежности, когда важно чувствовать себя хорошим и любимым, сохранять человеческие отношения с окружающими. Распрощавшись с партнером, Гагарин, тем не менее, продолжал испытывать перед Гуляевым чувство вины. Именно поэтому бизнесмен платит партнеру «пенсию», реализуя таким образом свою внутреннюю потребность выглядеть в чужих глазах хорошим человеком.

Отсюда вытекает еще одна тема, с которой столкнулся Павел Гагарин, — стремление избегать сложных разговоров, когда нужно давать обратную связь, говорить человеку, чем ты недоволен. Такие действия обычно тяжело даются людям, которым важно

чувствовать себя любимыми. Тем не менее начать этот разговор стоило намного раньше, чем возникла критическая ситуация, которая в итоге привела Гуляева на больничную койку, а саму компанию — к денежным потерям.

Как только Павел решил, что партнер появляется в офисе слишком редко, и почувствовал неудовлетворенность его поведением, нужно было в корректной форме дать ему это понять. Разговор можно было построить так: «Я ценю то, что ты делаешь, но так как компания растет, нам нужно определиться, какую роль ты будешь играть в дальнейшем, особенно в те моменты, когда я отсутствую».

На разных стадиях развития бизнеса необходимы разные поведенческие модели. Если на этапе становления компании все кидается в общее дело и каждый тянет повозку как может, то впоследствии необходимо условиться о правилах и процедурах. Тогда ситуации, когда при отсутствии Гагарина и гендиректора в компании некому принять правильные решения, просто бы не возникло.

КОНСТАНТИН КОРОТОВ,
ПРОФЕССОР БИЗНЕС-ШКОЛЫ
ESMT

**БИЗНЕСМЕН
ПЛАТИТ ПАРТНЕ-
РУ «ПЕНСИЮ»,
РЕАЛИЗУЯ СВОЮ
ПОТРЕБНОСТЬ
ВЫГЛЯДЕТЬ
В ЧУЖИХ ГЛА-
ЗАХ ХОРОШИМ
ЧЕЛОВЕКОМ**

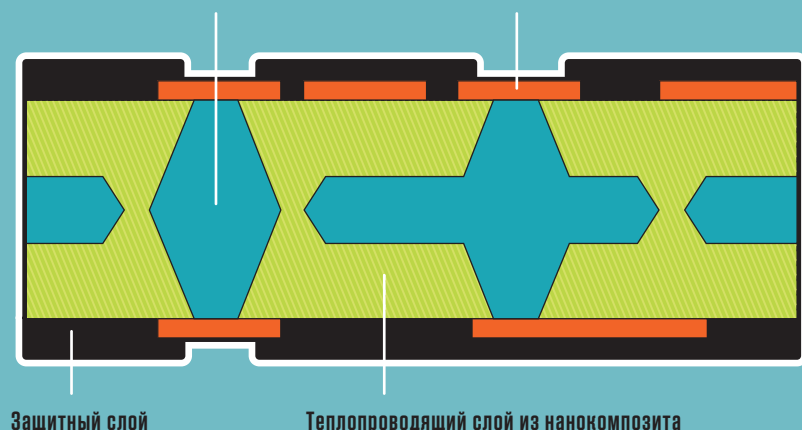


В МАРТЕ КОМПАНИЯ РОСНАНО ОТКРЫЛА ПРОИЗВОДСТВО В ГОРОДЕ ВЛАДИМИРЕ. ЗАВОД БУДЕТ ВЫПУСКАТЬ ПЛАТЫ ДЛЯ ЭЛЕКТРОННЫХ УСТРОЙСТВ ПО УНИКАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИИ ALOX. ПОДРОБНЕЕ О ПРОЕКТЕ – В НОВОМ МАТЕРИАЛЕ. «ОТКРЫТИЕ НОВОГО ЗАВОДА — РЕЗУЛЬТАТ НАШЕГО ПЕРВОГО СОВМЕСТНОГО ПРОЕКТА С ИЗРАИЛЕМ, — ГОВОРИТ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР РОСНАНО ДМИТРИЙ ЛИСЕНКОВ. — МЫ СОЗДАЛИ СОВРЕМЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО ЭЛЕКТРОННЫХ КОМПОНЕНТОВ, СПОСОБНЫХ ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И НАДЕЖНОСТЬ СВЕТОДИОДНЫХ СИСТЕМ ОСВЕЩЕНИЯ».

КАК УСТРОЕНЫ ПЛАТЫ ALOX

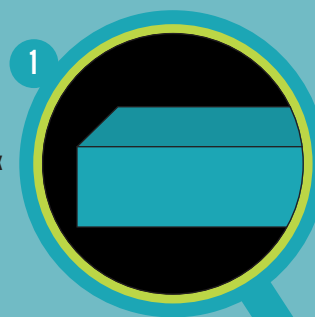
Отличительная особенность плат, выполненных по технологии ALOX, — специальный теплопроводящий слой, обладающий нанопористой структурой. Благодаря ему изделия меньше нагреваются при работе.

Электропроводящие слои алюминия Электропроводящие слои меди

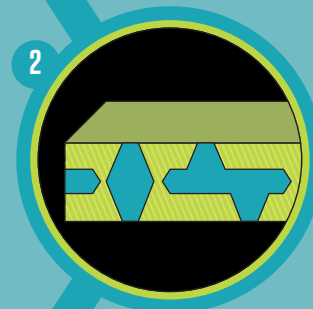


КАК ПРОИЗВОДЯТ ПЛАТЫ ALOX

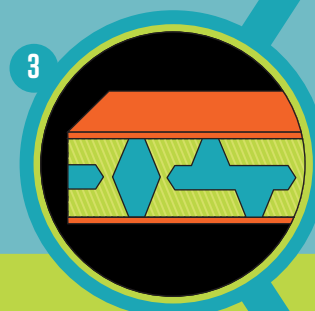
Подготовка
алюминиевых
заготовок



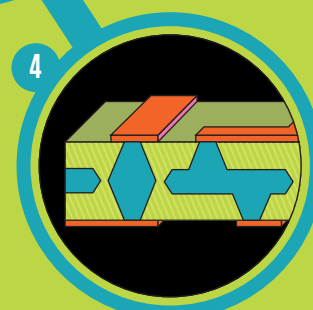
Формирование
изолирующих
(теплопрово-
дящих слоев)



Напыление
электропро-
водящих
слоев меди



Формирование
электрических
соединений



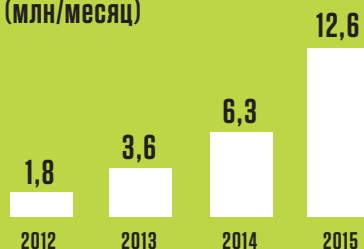
ЗАВОД
ООО «МСЛР»
г. ВЛАДИМИР

ПРОИЗВОДСТВО ПЛАТ
ДЛЯ ЭЛЕКТРОННЫХ УСТРОЙСТВ
ПО ТЕХНОЛОГИИ ALOX

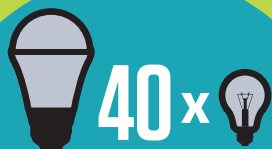
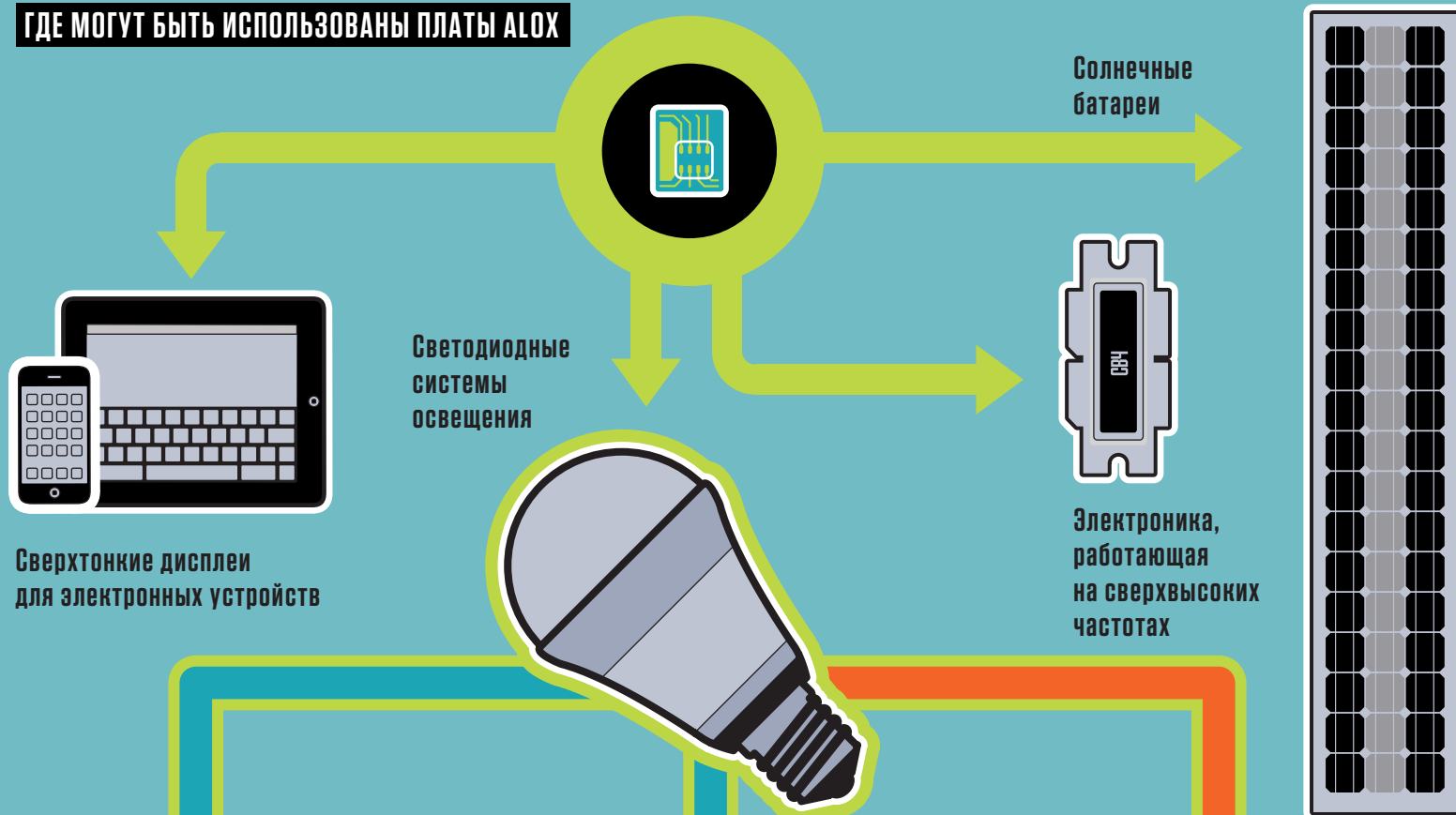
868 МЛН РУБЛЕЙ
ОБЩИЙ БЮДЖЕТ
ПРОЕКТА

120 МЛН РУБЛЕЙ
ИНВЕСТИЦИИ
РОСНАНО

ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА ПЛАТ ALOX
(млн/месяц)



ГДЕ МОГУТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ПЛАТЫ ALOX



Светодиодные источники света примерно в 40 раз долговечнее привычных ламп накаливания и при этом потребляют в 10 раз меньше электричества



-50%

Перегрев делает светодиоды менее надежными — при повышении температуры на 10° C срок их службы снижается на 50%



-60°C

Платы ALOX позволяют снизить температуру светодиодов на 60°C и значительно увеличить их ресурс

В 2015 ГОДУ ЗАВОД ВЫЙДЕТ НА ПРОЕКТНУЮ МОЩНОСТЬ. ЕГО ПРОДУКЦИИ БУДЕТ ДОСТАТОЧНО ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ КАЖДЫЙ МЕСЯЦ ПРОИЗВОДИТЬ БОЛЕЕ 12 МИЛЛИОНОВ СВЕТОДИОДНЫХ ЛАМП

12 млн

К 2015 ГОДУ ПРОДУКЦИЯ КОМПАНИИ ЗАЙМЕТ ОТ 2 ДО 4% МИРОВОГО РЫНКА

2-4%



НЕ ЗНАЕТЕ, КАК ПОБЕДИТЬ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ И ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СВОЕЙ КОМПАНИИ? ВООРУЖИТЕСЬ КУБИКАМИ, КАРАНДАШАМИ, МОНЕТКАМИ, ВИЛКАМИ И ПОИГРАЙТЕ. ЖИЗНЬ — ИГРА, И ЭТА КНИГА — ТОЖЕ.

БИЗНЕС ИГРАЮЧИ

Дэйв Стюарт, Марк Симмонс
ИГРА В БИЗНЕС

М.: Альпина паблишерз, 2012

Эксперт в области брендинга и рекламы **Марк Симмонс** и музыкант, продюсер и предприниматель **Дэйв Стюарт** нашли, по их мнению, секретное оружие, которое может любого привести к успеху, — творчество. Точнее, способность генерировать идеи и реализовать их. Мысль, в общем, не нова: о пользе инноваций и экспериментов в бизнесе написан не один десяток книг. Но «Игра в бизнес» далека от чистой теории и философских рассуждений. Издание сочно приправлено практическими советами, забавными методиками и играми, которые помогают раскрыть творческий потенциал. Рассыпанные

по страницам истории и интервью с успешными бизнесменами вроде соучредителя Microsoft **Пола Аллена** вполне могут работать как творческий допинг.

В книге около 20 тестов и настольных бизнес-игр с подробными правилами, инструкциями и готовым игровым полем. Например, «Сборщики мусора» помогают отобрать стоящую идею и отсеять неинтересные. Игра «Какова ваша проблема?» позволяет правильно сформулировать задачу.

«„Игра в бизнес“ пробуждает в нас гениального ребенка», — пишет в предисловии владелец корпорации **Virgin Ричард Брэнсон**. Если сделать прививку творчества невозможно, то создать условия для его зарождения — вполне.

Дэвид Прайс
МАГИЯ РИХАР

Манн, Иванов и Фербер, 2012

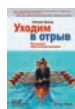
Бизнесы, в которых участвовал Стив Джобс, вызывают большой интерес. Он не был основателем студии Pixar, но именно эта компания сделала его миллиардером. При его участии Pixar выпустила свои лучшие мультфильмы и завоевала массу наград. Занимательные истории о кухне компьютерной анимации.



Кэмерон Герольд
УХОДИМ В ОТРЫВ. ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМПАНИИ

Манн, Иванов и Фербер, 2012

В кризис о росте компании обычно не думают. Но в выигрыше останется тот, кто подготовится к росту заранее. Автор описывает приемы и приемчики, которые позволяют увеличить эффективность бизнеса. Полезно для всех, особенно для начинающих предпринимателей.



Филип Котлер, Хермаван Картаджайя, Айвен Сетиаван
МАРКЕТИНГ 3.0

Эксмо, 2012

Маркетинг от Котлера — это всегда нетленка. Сегодня гуру советует ставить во главу угла не продукт и даже не потребителя, а общество в целом. Сюда же запишем корпоративную социальную ответственность. Кто сумеет монетизировать филантропию, тот и лучший.



ЧТО ЧИТАЕТЕ?

УОЛТЕР АЙЗЕКСОН
«СТИВ ДЖОБС»

БЕСПРИСТРАСТНАЯ КНИГА ОБ ОДНОМ ИЗ ВЫДАЮЩИХСЯ БИЗНЕСМЕНОВ СОВРЕМЕННОСТИ. О ТОМ, ЧТО БУДУЩЕЕ ЗА ТЕМИ, КТО ЖИВЕТ НА ПЕРЕСЕЧЕНИИ УЛИЦ СВОБОДНЫХ ИСКУССТВ И ТЕХНОЛОГИЙ.



АНДРЕЙ ЛАПШОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОММУНИКАЦИОННОЙ ГРУППЫ INSIDERS

ПЯТЬ ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ

Стивен Кови
7 навыков высокоэффективных людей
Альпина паблишер, 2011

Уолтер Айзексон
Стив Джобс
Астрель, Соргус, 2012

Гэвин Кеннеди
Договориться можно обо всем!
Альпина паблишер, 2012

Андре Кукла
Ментальные ловушки
Альпина паблишер, 2011

Микаэль Крөггерус, Роман Чепелер
Книга решений
Олимп-бизнес, 2012



СОЦИАЛЬНЫЙ 4 - 2012 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ



ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

**ВСЕ ПО-ВЗРОСЛОМУ**

Иногда экскурсанты делают неожиданные открытия о том, что на самом деле представляют собой выбранные ими профессии

**КРАСОЧНЫЕ ЗАНЯТИЯ**

Мастер-класс по работе с цветом в Leroy Merlin едва не перерос в битву школьников на баллончиках с краской

ПРОФОРИЕНТАЦИЯ НА МЕСТНОСТИ ЮЛИЯ ПАСС СОЗДАЛА ПРОЕКТ, КОТОРЫЙ ПОМОГАЕТ ПОДРОСТКАМ РАЗОБРАТЬСЯ, КЕМ НА САМОМ ДЕЛЕ ОНИ ХОТЯТ СТАТЬ, РАССКАЗЫВАЕТ О СУТИ РАЗЛИЧНЫХ ПРОФЕССИЙ И ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОСМОТРЕТЬ НА УСТРОЙСТВО УСПЕШНЫХ БИЗНЕСОВ ИЗНУТРИ.

Текст: Юлия Гордиенко Фото: Глеб Щелкунов

НЕДЕТСКИЕ ВОПРОСЫ

— Если тебе в голову приходят идеи, ты должен их реализовать, — такого правила придерживается **Юлия Пасс**. — Ведь это новый мир, который в тебя стучится, и ты не можешь просто захлопнуть перед ним дверь.

В 2008 году к Юлии Пасс, которая параллельно с работой HR-директором компании «Наяда» занималась частным коуч-консультированием, обратились сразу несколько друзей и коллег с просьбой помочь их 14–15-летним детям с выбором профессии. Сначала Юлия Пасс на пальцах объясняла подросткам, в чем особенности разных индустрий, однако вскоре поняла: вместо театра одного актера лучше показать на практике, что значит быть банкиром, дизайнером или юристом. Так возникла идея устраивать для детей экскурсии в крупные компании: Coca-Cola, Adidas, на телеканалы MTV и 2 x 2, в рекламное агентство BBDO, компанию DHL, на часовой завод «Ника», ММВБ и др.

Projekt Pro стартовал в марте 2009 года, несмотря на разразившийся кризис. «Дети не могут отложить поступление в вузы. И вообще нельзя отложить жизнь», — объясняет она выбор не самого удачного времени для запуска стартапа. Вскоре стало очевидно: совмещать проект, в который Юлия Пасс вложила около 1 млн руб. из личных сбережений, с работой в HR не удастся, и придется покинуть «Наяду».

С самого начала Юлия Пасс решила: для компаний-партнеров проект должен стать благотворительным. «Можно представить уровень зарплаты главного редактора радиостанции „Эхо Москвы“ **Алексея Венедиктова** или главы Mail.ru **Дмитрия Гришина**. Если они 20 минут беседуют с детьми, какие деньги я могу предложить взамен?» — говорит предпринимательница. Не имея возможности заинтересовать партнеров финансово, она сделала ставку на их лояльность самой идее. Помочь детям выбрать будущее, а заодно и заработать репутационные дивиденды действительно захотели многие. Довольно легко Юлии Пасс удалось договориться об экскурсиях

с партнерами, которых она знала еще по работе в «Наяде»: со студией Артемия Лебедева, радио «Эхо Москвы», одежной маркой Kira Plastinina, компаниями 3M, IQ Marketing (сейчас у Proekt Pro около 50 постоянных партнеров),— и разработала с ними экскурсионные программы.

Сложнее оказалось с набором группы. Поняв, что одна экскурсия — это «разговор ни о чем», продавать услугу Юлия Пасс решила пакетами: 3,5 тыс. руб. — за поход в три компании, 6,5 тыс. руб. — за посещение шести, безлимитный абонемент — за 14,9 тыс. руб. Первых экскурсантов пришлось искать в основном через знакомых.

Увидев своих клиентов, Юлия Пасс засомневалась. «Во что я ввязалась? Они же астеничные, молчаливые и унылые. Зачем мне все это?» — вспоминает она эмоции от первой экскурсии. Впрочем, поняв, что никто не собирается им, как в школе, ставить оценки, подростки стали засыпать экскурсоводов вопросами. «Почему у одежды, которая продается в разных городах, одинаковая цена?», «Кто и как решает, какие новости попадут в эфир?», «Где снимается реклама про Snickers и кто ее придумал?». Часто они заранее собирали информацию о компаниях в интернете. Узнавали экскурсанты и об изнанке профессий. Так, после визита в студию Артемия Лебедева школьница, мечтавшая стать дизайнером, поняла: эта профессия не для нее — вместо чистого творчества ей пришлось бы рисовать то, что считает нужным заказчик. «Даже если ребенок точно уверен, что будет врачом, остается вопрос: он действительно этого хочет или просто насмотрелся „Доктора Хауса“?» — ратует Юлия Пасс за осознанный выбор.

Первая группа довольно быстро посетила всех тогдашних партнеров Proekt Pro. Перед предпринимательницей встал вопрос, где и как искать новых клиентов.

ШКОЛЬНАЯ ИСТОРИЯ

— Это была классическая история про выведение нового продукта на рынок: никто не знал, как его продвигать,— вспоминает Юлия Пасс. Поначалу было даже не ясно, как формулировать ключевые слова в поисковике — запросов на «учебные экскурсии» просто не существовало. Не дали эффекта ни участие в выставке «Образование», где Proekt Pro в 2009 году разместил свой стенд, ни попытка продвижения в соцсетях — в группы Proekt Pro во «В контакте» и «Одноклассниках» участники вступали, но становиться клиентами не торопились.

Тогда Юлия Пасс попробовала найти клиентов через общеобразовательные школы. Ее сотрудник обзванивал учебные заведения, общался с директорами и учителями, но на контакт они шли неохотно. «Пока профориентация не стала обязательной, подобные мероприятия для учителей — дополнительная неоплачиваемая нагрузка», — сделала выводы Юлия Пасс.

Иной оказалась картина в частных школах. Родители, готовые платить за среднее образование своих детей, оказались идеальной аудиторией для проекта, позволяющего не ошибиться с выбором высшего. Сейчас Proekt Pro работает с 15 частными учебными заведениями, предлагая им специализированные экскурсии, например в компании, работающие в сфере финансов, медиа или ИТ. Кроме того, Proekt Pro продолжает продвигаться и с помощью контекстной рекламы, тратя на нее 25% бюджета. Однако главные продажи осуществляются по принципу сарафанного радио: из 600 побывавших на экскурсиях детей около 70% пришли по рекомендациям

знакомых. В месяц Proekt Pro проводит от пяти до 15 экскурсий для групп из 10–12 человек. Чтобы проект приносил стабильную прибыль, их должно быть около 40, подсчитывает Юлия Пасс. Сейчас на экскурсии приходится около 70% оборота компании, который, по оценкам «Секрета фирмы», составляет примерно 2 млн руб. в год. Проект, уверяет Юлия Пасс, вышел на самоокупаемость и приносит минимальную прибыль. Правда, экскурсии не единственный источник дохода Proekt Pro.

НА ПРАВАХ ИГРЫ

— Спасибо, вы поменяли моему ребенку мозг! Недавно он самостоятельно завел ежедневник: мы не могли этого добиться долгие годы,— такие признания Юлия Пасс неоднократно выслушивала от благодарных родителей, чьи дети прошли серию бизнес-игр Proekt Pro. Наряду с консультациями и тестами по профориентации, на которые приходится около 10% оборота компании, Юлия Пасс проводит игры, развивающие бизнес-навыки детей. Что такое управление временем, ресурсами и финансами, как просчитать бюджет и правильно вести переговоры — всему этому Юлия Пасс обучает в серии настольных игр, разработанных ее приятелями — хорошо знающими

ДАЖЕ ЕСЛИ РЕБЕНОК ТОЧНО УВЕРЕН,
ЧТО БУДЕТ ВРАЧОМ, ОСТАЕТСЯ ВОПРОС:
ОН ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЭТОГО ХОЧЕТ
ИЛИ ПРОСТО НАСМОТРЕЛСЯ
«ДОКТОРА ХАУСА»?



НЕ ДЕНЕГ РАДИ

Юлия Пасс смогла заразить своей идеей руководителей компаний, которые проводят экскурсии на благотворительной основе

бизнес математиками из латвийской компании NTI. Игровые поля напоминают «Монополию», только кубик не используется, чтобы минимизировать фактор везения. Главное в игре — зарабатываемые в ее ходе модели поведения и навыки, которые потом могут переноситься в реальную жизнь.

Стоимость серии из пяти бизнес-игр составляет 12,8 тыс. руб. Пока Юлия Пасс проводит их довольно редко — раз в несколько месяцев, но имеет на них грандиозные планы. Она хотела бы внедрить их в школьную программу в качестве подготовки к будущей работе в бизнесе. Впрочем, пока все ее попытки общения с государством в лице департамента образования Москвы успехом не увенчались. «Им нравится то, что я делаю, но решения принимаются долго и сложно», — сетует Пасс.

ИДЕАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

— Я люблю, чтобы все было идеально, — говорит девочка Саша, прижимая к зеркалу щетку-пистолет для мытья окон и стараясь не оставить на нем разводов. На вид Саше примерно 14 лет, из ее черной толстовки с капюшоном торчит выщипанный хвост с заколкой-сердечком, на руке — красно-зеленая фенечка, и она без конца комментирует все происходящее. Саша учится в школе-интернате №8 в Филях, и вместе с 14 ровесниками из еще двух учебных заведений она пришла на экскурсию в магазин Leroy Merlin. Пока Саша трет зеркало (это практическая часть экскурсии), ее одноклассники взяли за баллончики с краской и брызгают ими через трафарет. Официально действо с баллончиками называется «Мастер-класс по работе с цветом», но подросткам просто нравится нажимать на кнопки. С детскими домами и интернатами Юлия Пасс начала работать после того, как о ее проекте узнала директор благотворительного фонда «Краски детства» **Ирина Маслова** и предложила сотрудничество. Юлия не только согласилась, но и снизила для новых клиентов тарифы на 30% (оплачивают экскурсии жертвователи фонда).

По статистике международной благотворительной организации по поддержке детей-сирот «Детские деревни SOS», лишь 10% выпускников российских детдомов способны адаптироваться к жизни в социуме. «Первые дети, с которыми мы работали, казалось, вообще не знали, что имеют право выбирать, в том числе свою будущую профессию», — вспоминает Юлия Пасс. Предпочтение она отдает компаниям с жесткой структурой, выстроенной системой внутреннего обучения, внятными перспективами карьерного роста и страховкой — например, Toyota Business Car, DHL или Coca-Cola. Если подростки впоследствии захотят и смогут туда трудоустроиться, это, полагает она, поможет им адаптироваться к жизни вне детского дома.

Сейчас Proekt Pro сотрудничает с шестью детдомами. Юлия Пасс и Ирина Маслова хотят запустить подобный проект и в регионах, используя в качестве площадки региональные офисы московских партнеров. Свое участие подтвердили Leroy Merlin, News Outdoor, Россельхозбанк и другие. Программа уже опробована во Владимире, но для расширения географии нужны спонсоры. Год участия одного ребенка в такой программе обойдется в 4,5 тыс. руб. В будущем, рассчитывает глава Proekt Pro, она разработает для детдомовцев и специальные игры, которые «прокачивали» бы их социальные навыки и обучали, как устраиваться на работу, делать карьеру и управляться с финансами. Пока это только идея. Но уж если она пришла в голову к Юлии Пасс, то обязательно будет реализована. Таково правило.



ЕКАТЕРИНА УСПЕНСКАЯ
ДИРЕКТОР ПО УПРАВЛЕНИЮ
ПЕРСОНАЛОМ, РУКОВОДИТЕЛЬ
СЛУЖБЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ
РЕСУРСОВ ФК «УРАЛСИБ»

Очень важно однажды выбрать правильную профессию, и тогда вся жизнь окрашивается в светлые тона, а карьера становится лишь ступенью к совершенствованию своего мастерства. В зависимости от того, «ваша» это профессия или «чужая», вам отпущено вдохновение и радость от результата вашего труда.

Как говорят психологи, вы либо человек системы, который добросовестно выполняет порученное задание, либо человек жизни, следующий своему предназначению.

Сделать выбор непросто. Особенно в юном возрасте. Мы делаем его под воздействием различных обстоятельств: одни выбирают себе профессию по примеру родителей, другие — вопреки тому, что было принято в семье. Кто-то берет пример с одноклассников или следует моде. В одно время у нас совсем не было грамотных инженеров. Зато были сплошь экономисты и юристы. В день открытых дверей, который мы

ОДНИ ВЫБИРАЮТ ПРОФЕССИЮ ПО ПРИМЕРУ РОДИТЕЛЕЙ, ДРУГИЕ — ВОПРОКИ ТОМУ, ЧТО БЫЛО ПРИНЯТО В СЕМЬЕ. КТО-ТО БЕРЕТ ПРИМЕР С ОДНОКЛАССНИКОВ ИЛИ СЛЕДУЕТ МОДЕ

традиционно проводим в «Уралсобе» для детей наших сотрудников, мы имеем возможность показать и рассказать им, как работают в банке их родители, какие профессии у нас востребованы и где им можно научиться.

Такие мероприятия решают сразу несколько важных задач: с одной стороны, заслуги работников в глазах членов их семей получают долгожданное признание, с другой, это может помочь детям определиться с будущей профессией.

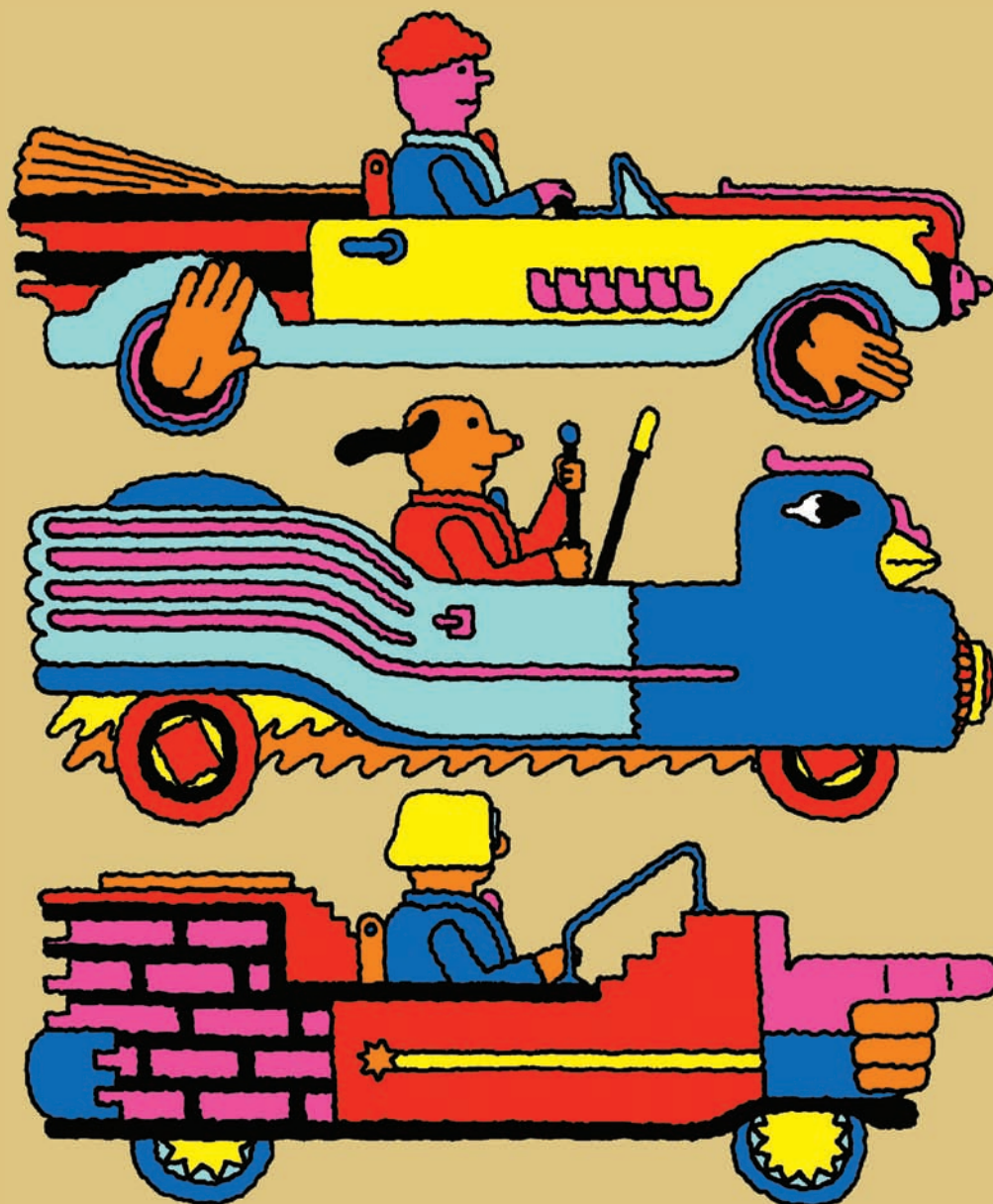
Конечно, это только шаг на пути к обретению профессии. К счастью, сейчас есть много способов как можно раньше понять, к какому делу склонен подросток, выбирающий свой путь в жизни. Например, психологи предлагают провести тесты, определяющие, какая деятельность в повседневной жизни доставляет удовольствие, и в этой области искать будущую профессию.

Совет не нов: прислушайтесь к себе, и тогда выбор будет верным.

КОММЕРЧЕСКИЙ

4 - 2012

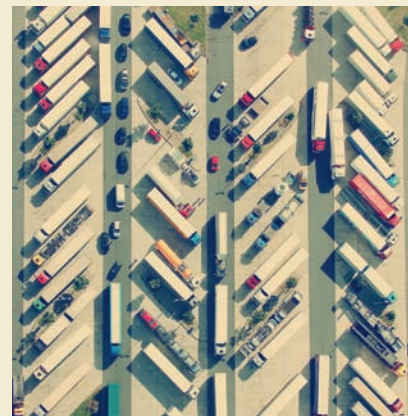
ТРАНСПОРТ



Р А С К Л А Д

**БЕСЦЕННЫЙ ГРУЗ**

Присоединение к ВТО не прибавило оптимизма российским производителям грузового транспорта. На рынок хлынут подержанные авто, и ряду компаний это грозит катастрофой

**ГОНКИ ПО ВЕРТИКАЛИ**

Западные компании за год увеличили продажи коммерческого транспорта в России более чем на 50%

КУДА ВТО ВЫВЕЗЕТ В 2011 ГОДУ ПРОДАЖИ КОММЕРЧЕСКОГО ТРАНСПОРТА ЭНЕРГИЧНО НАБИРАЛИ ОБОРОТЫ. ХОТЯ ДО РЕКОРДА 2007 ГОДА ЕЩЕ ДАЛЕКО. В 2012-М РЫНОК ПРОДОЛЖИТ РАСТИ, ПРАВДА, НЕ ТАК БУРНО. К ТОМУ ЖЕ ПРИСОЕДИНЕНИЕ К ВТО МОЖЕТ ВЫЧЕРКНУТЬ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ИЗ СПИСКА ТЕХ, КТО ОТ ЭТОГО РОСТА ВЫИГРАЕТ.

Текст: Сергей Кашин Фото: Сергей Михеев, ИТАР-ТАСС/DPA

2011 год был удачным для коммерческого транспорта. По данным февральского обзора автомобильного рынка Ernst & Young, продажи новых грузовых автомобилей в среднем выросли на 35%. Данные комитета коммерческого транспорта Ассоциации европейского бизнеса показывают, что сегмент легких коммерческих автомобилей (LCV) вырос на 28% к 2010 году. Новых средних грузовиков было продано на 22% больше, чем в 2010-м. Больше всего прибавили продажи новых тяжелых грузовиков — на 64% (с 17 973 до 29 410 единиц).

Среди отдельных брендов есть более удачливые бенефициары подъема. Например, продажи легких грузовиков Hyundai выросли на феерические 173%, чему способствовало возобновление производства в России популярной модели Porter. Среди машин грузоподъемностью 6–16 тонн японские грузовики Hino (подразделение Toyota) прибавили 216%. Такие цифры (да и в целом рост рынка) связаны, конечно, с эффектом низкой базы. По сути, лишь в прошлом году началось восстановление рынка после кризисного провала конца 2008 — 2009 года. Однако цифры 2011-го все

еще не дотягивают до результатов, достигнутых игроками рынка в 2008-м. И уж, конечно, они ниже рекордного 2007 года.

По мнению **Ивана Бончева**, эксперта по автопрому компании Ernst & Young, до 2015 года продажи грузовых автомобилей будут прибавлять в среднем по 14% ежегодно. На нынешний год его прогноз — около 10%. По словам Бончева, добыча полезных ископаемых, строительство, перевозки, инфраструктура — это те секторы экономики, которые составляют существенную часть спроса на грузовой автотранспорт. А они, по макроэкономическим прогнозам, продолжают увеличиваться, и это основной драйвер роста рынка.

Январские и февральские итоги очень неплохи и пока поддерживают оптимизм. Например, подразделение «Volkswagen. Коммерческие автомобили» увеличило продажи по сравнению с январем прошлого года на 68%, а «Mercedes-Benz. Коммерческие автомобили» — на 51%.

ЗАГРАДОТРЯД ПАЛ

Но самым важным событием 2012-го, конечно же, станет оформление факта присоединения России к ВТО, которое произойдет в середине года. В итоге снизятся пошлины на ввоз грузовиков, самым радикальным образом — на ввоз грузовиков подержанных. Дело в том, что с начала 2010 года ввозные пошлины на наиболее востребованные типы подержанного грузового транспорта (грузоподъемностью от 5 до 20 тонн и свыше 20 тонн) были установлены фактически на запретительном уровне, в размере 30% таможенной стоимости. Как писал тогда «Коммерсантъ», для стандартного грузовика или тягача с объемом двигателя 15 л пошлина стала составлять 33 тыс. евро, хотя до этого не превышала \$10 тыс.

В результате, как рассказывает **Татьяна Арабаджи**, директор Russian Automotive Market Research, если в 2008 году соотношение новых импортированных грузовиков и LCV к подержанным составляло 108 тыс. к 79 тыс. единиц, то в 2011 году подержанных грузовиков ввезли всего 35 тыс. — против 115 тыс. новых. Пошлины после присоединения к ВТО резко снизятся, можно сказать, рухнут до 15% (с 25%) на новые автомобили и до 10% — на подержанные. Рост импорта подержанных автомобилей может подскочить, по мнению Татьяны Арабаджи, до 80 тыс. единиц и даже выше, при условии благоприятной макроэкономической ситуации. Это, естественно, должно ударить по продажам новых «бортов», произведенных в России, — они могут снизиться на те же 45 тыс. единиц.

По мнению Ивана Бончева, хотя для иностранных компаний, уже открывших в России сборочные производства, это тоже будет вызов, все же главными пострадавшими станут отечественные производители. Скорее всего, пострадают и продажи новых китайских автомобилей.

На КамАЗе, потенциальной жертве номер один снижения пошлин, уже называли осуществление этого прогноза катастрофой. Пролоббировать новое повышение невозможно — правила ВТО не позволят. По словам Ивана Бончева, практически единственный инструмент, который теперь доступен для регулирования рынка (и ВТО одобряет его использование), — ужесточение экологических норм. Вероятность появления новых норм в ближайшее время очень высока, тут интересы государства и производителей совпадают.

Татьяна Арабаджи видит и другие способы повлиять на ввоз подержанной техники. Например, можно привязать транспортный налог к возрасту или

экологическому классу автомобиля или ввести утилизационный сбор на все производимые и импортируемые машины. Величина сбора также может зависеть от возраста или экологического класса автомобиля.

ДВУХОСНЫЕ ВАРЯГИ

В посткризисный период быстро развивались сборочные производства, ориентированные на выпуск коммерческих автомобилей. Местные заводы в явном меньшинстве — уже сейчас по числу производств лидируют «пришлые». И хотя по объемам выпуска соотношение обратное — в меньшинстве как раз «варяги» (84% — россияне, 16% — иностранцы, по данным E&Y), но, как говорится, лиха беда начало. По словам Татьяны Арабаджи, из 14 брендов, которые производятся сейчас в России, только четыре (КамАЗ, ГАЗ, Урал, Зил) — традиционные российские. При этом Зил чувствует себя традиционно отвратительно. Не исключено, что он вообще уйдет с рынка, а на его площадях будет организована сборка метровагонов по немецкой технологии.

Как говорит Иван Бончев, после открытия в 2009–2010 годах заводов самых натуральных варягов — скандинавских Scania и Volvo Trucks (где также собирают грузовики Renault) — в 2011 году отдельные производители подтвердили свои планы развития производства. 11 марта в Набережных Челнах состоялось официальное открытие совместного предприятия Daimler и КамАЗ («Mercedes-Benz тракс Восток», МБТВ). Первый совместно произведенный грузовик сошел с конвейера в сентябре 2011 года. Планируемые производственные мощности изначально составили 4,5 тыс. штук в год. Немецкий MAN планирует запустить новый завод по выпуску грузовых автомобилей в Санкт-Петербурге в 2012 году. В организацию российского производства компания «MAN трак энд бас» инвестирует около 25 млн евро, планируемый объем производства в среднесрочной перспективе — 6 тыс. грузовиков в год. При этом, говорит Татьяна Арабаджи, автопроизводитель будет владеть заводом на праве собственности. На полную мощность предприятие должно выйти в течение трех последующих лет.

Голландский DAF ищет партнера для организации производства в России мощностью 5–6 тыс. машин в год. Решение еще не принято — на него может повлиять и существенное облегчение импорта в середине года.

В июле 2011-го китайская корпорация BAIC и ульяновская компания «АМС-авто» подписали договор о создании в России совместного предприятия по выпуску легковых и коммерческих автомобилей. Как рассказывает Татьяна Арабаджи, мощность предприятия BAW-RUS Motor Corporation может достигать 40 тыс. автомобилей в год, а при двухсменном режиме работы — увеличиться до 60 тыс. единиц в год. Объем инвестиций составит 5 млрд руб. Вся техника будет производиться под брендом BAW. На рынке LCV есть также оформленное партнерство Ford и Sollers.

Так или иначе, главной интригой года станет судьба российских брендов. Успели ли они подготовиться к нормальной конкуренции, которая пришла вместе с присоединением к ВТО, или ждали грома, чтобы начать креститься, — станет ясно в ближайшие год-два. Кто — «мы» (российские бренды) или «они» (иностранцы) — получит преимущества и доходы от роста рынка? А от него куда не деться хотя бы потому, что 70% грузового парка старше 15 лет, и эти машины придется менять на новые.

ОБРАЗОВАНИЕ



Самолов и Самолова

25 апреля

начнется одна из самых популярных программ подготовки руководителей в России

Директорский курс

Программа для директоров и собственников, которые хотят учиться в группе равных себе

(495) 660-01-05 Бизнес-школа «Самолов и Самолова»

УСЛУГИ

ЧАСОВОЙ ЛОМБАРД ПЕРСПЕКТИВА

**СРОЧНЫЙ ВЫКУП** ЭЛИТНЫХ швейцарских часов и телефонов **VERTU**

Крупные ссуды под залог часов

Телефоны: (495) 998 7272, (812) 922 5992, (343) 382 1888
<http://lombard-perspectiva.ru> ООО «Часовой Ломбард Перспектива»**Москва, С.-Петербург, Екатеринбург**

УСЛУГИ

Мебельные туры в Китай

(Индивидуально)

Обставляете квартиру, коттедж, бар, ресторан или гостиницу?

Прилетайте в Китай!

Посетите крупнейший в мире мебельный центр в Гуанчжоу!

Мебель, свет, текстиль, аксессуары...

50 000 фабрик в одном месте!

Покупая мебель в Китае, Вы экономите огромные деньги!

+7 (495) 795-61-31www.domgranat.ru

Мебельный дом "Гранат"

ЗДОРОВЬЕ

THAI-SPA салоны "7 КРАСОК" - приятные эмоции и новое качество жизни!

Курсы: "Минус 7 см", "Минус 7 лет".
Плюсы - Коррекция фигуры и омоложение

Гранд-Мастер Сатиивати

ТАЙский и БАЛИйский МАССАЖ

(495) 925-51-77

7КРАСОК.рф

О ВОЗМОЖНЫХ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯХ ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ С ВРАЧОМ

direct mail

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

kommersant.ru

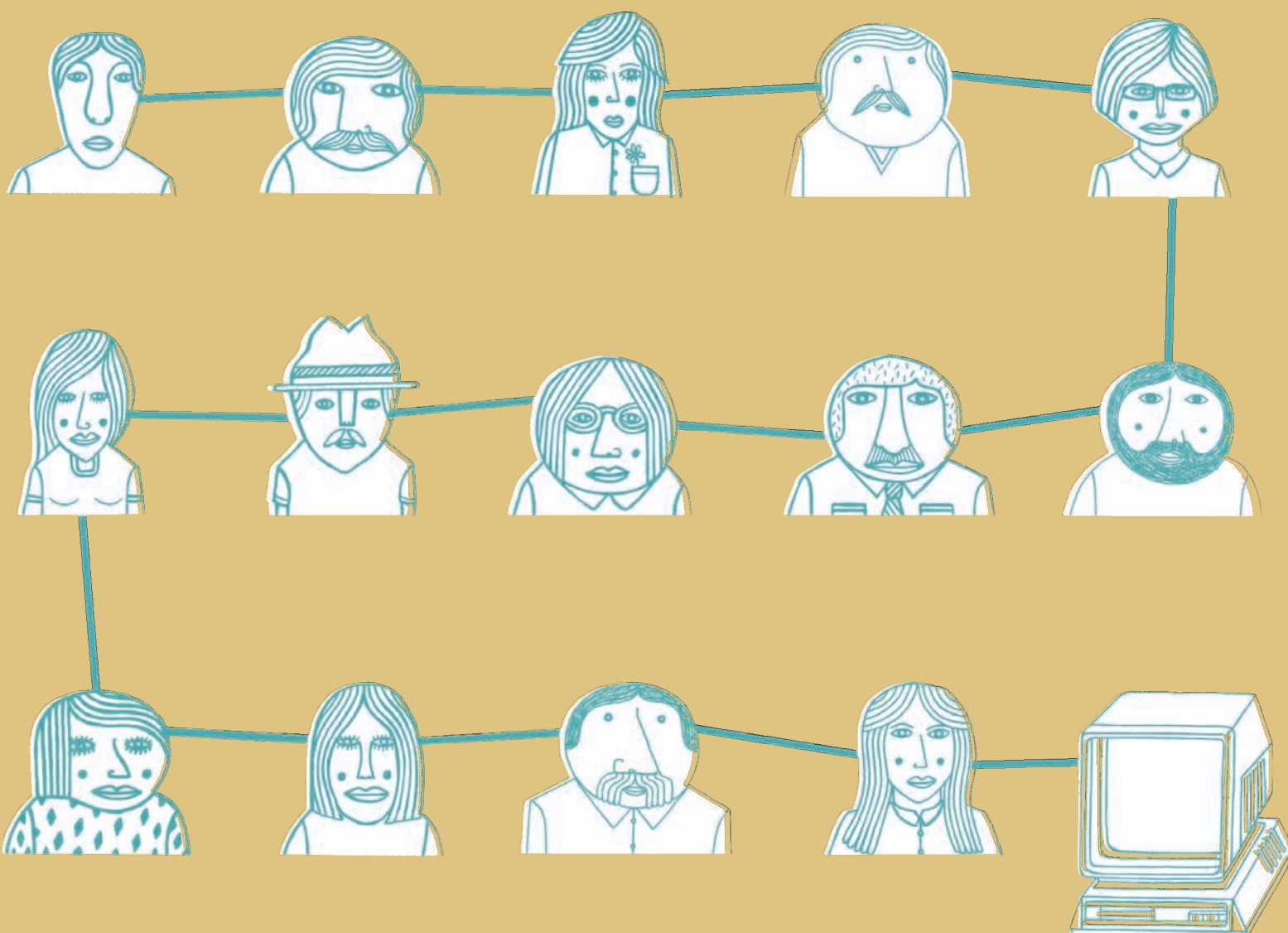
Распространение осуществляется с розничным и подписным тиражами газеты «Коммерсантъ» в Москве и регионах России, а также подписчикам журналов «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Огонёк»,

«Коммерсантъ Секрет фирмы», «Citizen K» в Москве.

Дирекция по рекламе:
8 (499) 943 9108, (495) 921 1050
Елена Чайковская

i O N E

4 - 2012



Л А Б О Р А Т О Р И Я

**О, ДЕВАЙС!**

Личные устройства повышают эффективность работы не хуже кофе

**ВРЕМЯПОМЕШАТЕЛЬСТВО**

Мобильные девайсы позволяют оптимально сочетать работу с личными делами

ВСЕ СВОЕ НОШУ С СОБОЙ ОДИН ИЗ САМЫХ ОБСУЖДАЕМЫХ ТРЕНДОВ НА MOBILE WORLD CONGRESS В ЭТОМ ГОДУ — BYOD (BRING YOUR OWN DEVICE). СУТЬ ЕГО В ТОМ, ЧТО ВСЕ БОЛЬШЕ СОТРУДНИКОВ ПРИНОСЯТ В ОФИСЫ ЛИЧНЫЕ УСТРОЙСТВА И ПОЛЬЗУЮТСЯ ИМИ ПО РАБОТЕ. ЭТО ПОВЫШАЕТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ. НО МАССА СЛОЖНОСТЕЙ ВОЗНИКАЕТ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЯ.

Текст: Светлана Рагимова Фото: Глеб Щелкунов, Reuters

В феврале этого года компания Decisive Analytics подвела итоги исследования, проведенного для Trend Micro. В его рамках в январе нынешнего года были опрошены 436 топ-менеджеров крупных компаний (от 500 сотрудников и больше) в США, Великобритании и Германии. Оказалось, что практика BYOD стала совершенно обыденной. 78% респондентов заявили, что сотрудникам разрешено использовать для работы их личные устройства, такие как ноутбуки, смартфоны, планшеты.

Аналитики Decisive Analytics отмечают, что руководители компаний обычно с гораздо большим энтузиазмом воспринимают BYOD-тренд, чем их ИТ-директора, понимающие, какие последствия для безопасности это влечет за собой. Топ-менеджеры сами пользуются несколькими устройствами и охотно рассказывают, как это повышает их личную продуктивность, так же как и эффективность их подчиненных. С таким утверждением согласны 62% опрошенных в рамках исследования CEO и лишь 46%

Microsoft®

**РАССЧИТАНО НА БУДУЩЕЕ,
РАБОТАЕТ СЕЙЧАС**

Частное облако от Microsoft

Узнайте подробнее на Microsoft.ru/readynow.



Windows Server



Microsoft
System Center

2012 MICROSOFT CORPORATION. ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ. ВЛАДЕЛЬЦЕМ ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ MICROSOFT, PRIVATE CLOUD, WINDOWS SERVER, SYSTEM CENTER, ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫХ НА ТЕРРИТОРИИ США И/ИЛИ ДРУГИХ СТРАН, И ВЛАДЕЛЬЦЕМ АВТОРСКИХ ПРАВ НА ИХ ДИЗАЙН ЯВЛЯЕТСЯ КОРПОРАЦИЯ MICROSOFT. ДРУГИЕ НАЗВАНИЯ КОМПАНИЙ И ПРОДУКТОВ, УПОМЯНУТЫЕ В ТЕКСТЕ, МОГУТ ЯВЛЯТЬСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМИ ТОВАРНЫМИ ЗНАКАМИ СООТВЕТСТВУЮЩИХ ВЛАДЕЛЬЦЕВ. РЕКЛАМА.

ИТ-директоров. Еще больше руководителей компаний (69,3%) считают, что BYOD дает конкурентное преимущество бизнесу. Их поддерживают все те же 46% руководителей ИТ-департаментов. Кроме того, примерно половина респондентов высказала мнение, что компании, которые разрешают сотрудникам использовать личные устройства, более привлекательны как работодатели и лучше выглядят в глазах клиентов.

Сергей Орлик, директор центра корпоративной мобильности компании «АйТи», комментирует: «Хотя обычно основным преимуществом BYOD многие компании считают сокращение затрат на обеспечение сотрудников корпоративными мобильными устройствами, существует несколько факторов и рисков, требующих специального анализа и учета при планировании соответствующих корпоративных политик и регламентов». К последним относятся затраты на техническую поддержку мобильных пользователей при их доступе к корпоративным ресурсам и системам, необходимость предотвратить риски информационной безопасности, наличие нескольких мобильных платформ, технологически отличающихся от традиционного офисного ИТ-ландшафта и требующих экспертизы для доступа к информационным ресурсам и системам (с точки зрения разработки и развертывания мобильных клиентских приложений).

Так что вопрос влияния BYOD на затраты далеко не однозначен и требует проработки.

Осенью 2011 года центр корпоративной мобильности «АйТи» провел и опубликовал аналитическое исследование «Корпоративная мобильность в России: тенденции и перспективы развития». Около 20% опрошенных в рамках этого исследования отметили, что в их организациях использование личных устройств запрещено, 35% разрешают с них работать с системами общего назначения, 15% дают зеленый свет только в случае заявки непосредственного руководителя, 12% разрешают практику BYOD. Примерно 18% опрошенных компаний вообще пока никак не регламентируют применение личных устройств в работе.

Иван Батов, руководитель отдела инфраструктурных решений компании «Астерос», добавляет: «Использование личных девайсов волной накрыло зарубежные страны и Россию. По разным оценкам, около 73% сотрудников западных компаний работают на собственных планшетах и 94% применяют смартфоны. В России BYOD не так распространено. По нашим оценкам, примерно 30% сотрудников используют собственную технику в рабочих целях».

КУСКИ ПИРОГА

Разработчиками ПО этот тренд воспринимается позитивно, ведь если клиент поддерживает практику использования личных устройств сотрудниками, то он вынужден принимать меры по обеспечению безопасности. Так, все то же исследование для Trend Micro выявило, что практически все компании, разрешающие BYOD, устанавливают защитное ПО на персональные девайсы работников. Кроме того, рекомендуется использовать системы для управления мобильными устройствами (MDM — Mobile Device Management), которые достаточно широко представлены на рынке.

Старший менеджер по развитию мобильных продуктов «Лаборатории Касперского» **Виктор Дронов** рассказывает, что изначально рынок корпоративной мобильной безопасности развивался по аналогии с рынком

компьютерной безопасности: «Но оказалось, что другие игроки имеют здесь сильные позиции — те, что выпускают решения для управления мобильными устройствами внутри компаний. Ситуация складывается так, что программы для защиты востребованы в основном как дополнение к системам MDM». Соответственно, здесь можно идти двумя путями: пытаться продавать свои решения поставщикам пакетов MDM или через них либо самому стать производителем таких систем. В «Лаборатории Касперского» планируют выпустить собственную MDM-систему, которая уже активно разрабатывается. То есть там решили выбрать второй путь. В новую MDM-систему будет интегрирован существующий корпоративный продукт Kaspersky End Point Security for Smartphone для защиты конечных устройств.

В январе 2012 года IBM представила новое программное обеспечение IBM Endpoint Manager for Mobile Devices, помогающее контролировать безопасность и управлять мобильными устройствами на операционных платформах Apple iOS, Google Android, Nokia Symbian, Microsoft Windows Mobile и Microsoft Windows Phone. Подобные продукты предлагают многие другие компании.

СВОЯ РУБАШКА БЛИЖЕ К ТЕЛУ

Основная причина возникновения тренда BYOD является и главным его плюсом для компаний. **Андрей Акулов**, руководитель направления IBM Collaboration Solutions, IBM в России и СНГ, объясняет: «Новое поколение сотрудников стремится к оптимальному сочетанию рабочего времени с личным, поэтому трудится более эффективно. Уникальный пользовательский опыт поколения „мобильных сотрудников“, которые знают, что значит удобный интерфейс, стимулирует работодателей на внедрение мобильных технологий в корпоративных целях. Теперь для того, чтобы удержать талантливого молодого профессионала, нужно создать среду, максимально приближенную к потребностям „мобильного сотрудника“».

Иван Батов также считает, что использование личных устройств, как правило, более продвинутых, чем корпоративные, позитивно влияет на производительность труда. По его словам, в отдельных случаях BYOD помогает компаниям экономить на покупке и поддержке оборудования. Хотя требуются дополнительные инвестиции в ИТ-инфраструктуру, чтобы поддерживать эту среду. И конечно, слабо контролируемая активность пользователей чревата рисками ИТ-безопасности.

Тем не менее эксперты сходятся в том, что запрет на использование личных устройств оправдан лишь для узкого круга предприятий, например режимных объектов. «В остальных случаях табу на использование личных девайсов произведет обратный эффект. А обуздав риски, можно получить позитивный результат», — уверен Батов.

Агентство Forrester выявило зависимость между степенью ограничений сотрудников в ресурсах и их положительным влиянием на компанию. Замечено, что те, кто использует все возможные ресурсы, при наличии полномочий способны создавать позитивные изменения в своей компании, рекомендовать ее коллегам и друзьям. Наконец, они в два раза чаще становятся лидерами. Орлик добавляет, что вопрос BYOD должен быть неотъемлемой частью общей концепции, стратегии, политики и регламентов корпоративной мобильности и организации. С этим трудно не согласиться.

Э К С П Р Е С С -

4 - 2012

Д О С Т А В К А



В О З М О Ж Н О С Т И Т Е Н Д Е Н Ц И И

КАПРИЗНЫЙ ГРУЗ ЖЕЛАЮЩИХ СДЕЛАТЬ БИЗНЕС НА ДОСТАВКЕ СКОРОПОРТЯЩИХСЯ ГРУЗОВ В РОССИЮ ПОЧТИ НЕТ. ЭТО ОБЪЯСНЯЕТСЯ ВЫСОКИМИ РИСКАМИ. НУЖНО СТРОГО СОБЛЮДАТЬ ТЕМПЕРАТУРНЫЕ РЕЖИМЫ, А ОШИБКА МОЖЕТ ВЛЕТЕТЬ В КОПЕЕЧКУ. ИМЕННО ЗДЕСЬ НЕКОТОРЫЕ ЛОГИСТЫ ВИДЯТ ПЕРСПЕКТИВЫ РОСТА: ЕСЛИ НИША ПУСТУЕТ, В НЕЙ НУЖНО ДЕЛАТЬ БИЗНЕС.

Текст:Евгения Смелянская Фото:Zuma Press

Большинство цветов и растений, представленных на российском рынке, родом из стран Латинской Америки. В Россию они попадают через Голландию. «Сейчас весь груз отправляют из Эквадора (Кито) и Колумбии (Богота) авиатранспортом в Амстердам, где проводят прикулинг, подготавливают документы и фурами доставляют в Москву, Новосибирск и Екатеринбург,— объясняет **Александр Мазилин**, директор департамента авиаперевозок STS Logistics.— С момента среза цветка до его приезда в Москву проходит семь-восемь дней». В течение этого срока товар может испортиться, поэтому нужно строго выполнять условия перевозки и соблюдать температурный режим. Длительную транспортировку растений должны обеспечивать специалисты. Например, срезанным цветам перед долгой дорогой делают прикулинг — обработку холодным воздухом, которая продлевает их биологическую программу. Растения в горшках могут какое-то время обходиться без полива и ухода, но в длительных путешествиях им все равно нужна будет помощь. «Перед перевозкой живых растений в регионы специальным автомобилем наши биологи проводят особую работу для того, чтобы растения выдержали весь путь следования», — говорит **Юлия Борискина**, исполнительный директор компании «Флориста», предоставляющей услуги по озеленению общественных интерьеров. Кроме того, декоративная флора включена в перечень подкарантинной продукции, подлежащей фитосанитарному контролю на таможенной границе. Это влечет определенные риски и сложности для импортеров.



ПЕРВАЯ СВЕЖЕСТЬ

Доставка цветов и другой скоропортящейся продукции требует от компании особого внимания к условиям транспортировки

«Необходима собственная маршрутизация, дополнительный штат персонала, как следствие, это способствует увеличению затрат», — отмечает **Адиль Сулейманов**, первый заместитель генерального директора, директор по развитию компании Pony Express.

По его словам, результат не всегда может быть финансово оправдан, так как большой объем цветов зависит от сезонного фактора. Во все остальное время доставки, как правило, единичны.

РЫНОК БЕЗ КАЛЕНДАРЯ

Впрочем, представители цветочной индустрии считают, что мнение о сезонности сильно преувеличено. По словам гендиректора компании «Цветочные сказки» **Ирины Сильвоник**, оно работает в сегменте массовой продажи цветов, где на праздники — 14 февраля и 8 Марта — приходится около 20% выручки. В то время как флористы и фитодизайнеры извлекают прибыль из премиального и корпоративного сегментов.

Можно предположить, что на это и делают ставку в STS Logistics. По подсчетам компании, ее клиенту в Москве необходимо 80 тонн груза два раза в неделю. Для этого логисты планируют наладить прямую линию доставки цветов из США в Россию. «Забор цветов будет осуществляться в Майами и прямым рейсом уходить во Внуково, — рассказывает Александр Мазилин. — На сегодняшний день Внуково — наиболее заинтересованный в этом проекте аэропорт». По словам Мазилина, в ходе переговоров обсуждалась даже реконструкция склада в аэропорту, чтобы проводить прикулинг. Предварительная схема поставок предполагает, что 40% цветов пойдут в Москву и 60% по России. Таким образом, срок доставки сократится до двух-трех дней. Специалисты STS Logistics считают, что опыт компании в авиаперевозках и таможенном оформлении поможет избежать ошибок. Но при этом видят для себя сложность в работе с контрагентами. «Всегда нужно учитывать ментальность поставщика, — уверен Александр

Мазилин. — Необходимо открывать офис в стране поставщика или подписать агентский договор с компанией, которая сможет отслеживать в этой стране все бизнес-процессы».

НА ДРУГОМ КОНЦЕ ПРОВОДА

Когда речь идет о доставке цветов конечному потребителю, профессионалы хмурят брови. «Мы возьмемся за заказ, если он исходит от нашего клиента, который работает с нами по основным услугам экспресс-доставки или в рамках обслуживания интернет-магазина», — говорит Адиль Сулейманов. Специалисты по экспресс-доставке признают, что их технологии позволяют в сжатые сроки осуществить доставку букета, но услуга нерентабельна для исполнителя. «Стоимость услуги по перевозке несоизмерима со стоимостью букета», — отмечает начальник отдела маркетинга „ЕМС Гарантпост“ **Ольга Винник**.

ВОПРОС ДОВЕРИЯ

Представители цветочной индустрии обращаются к проверенным транспортным компаниям по случаю, а в остальное время обходятся курьерскими службами и находят в этом дополнительные точки роста для бизнеса. Например, «Цветочные сказки» превращает своих клиентов в агентов продаж. Курьеров в компании мало, зато они позволяют снимать сливки в премиальном сегменте, где клиенты покупают не просто сервис, а комплекс услуг и приходят в компанию по рекомендации. «Когда мы только запускали бизнес, то делали тестовые заказы в магазинах конкурентов, — вспоминает Ирина Сильвоник. — Часто к нам приезжала красивая брэндированная машина, из нее выходил безликий человек, который даже не хотел представляться. Он отпускал товар, получал деньги и документы и был таков. Конечно, ему неинтересна дополнительная продажа. Лучшее, что приходилось слышать: „Звоните в офис“».

Реклама

Лицензия №75228



ГАРАНТПОСТ

ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА

**СРОЧНАЯ ДОСТАВКА
ПОЧТЫ И ГРУЗОВ
ПО РОССИИ И МИРУ**

8-800-200-65-65

единый федеральный номер

WWW.GARANTPOST.RU

**ПОЛУЧИТЕ ПОСЫЛКУ**

Российские покупатели оценили преимущества западных интернет-магазинов. И теперь с доставкой проблем нет

**ПОДАРОК К ПРАЗДНИКУ**

Почтовые службы отмечают несколько пиков активности клиентов в течение года

**ДОСТАВКА В АССОРТИМЕНТЕ В ДЕКАБРЕ 2009 ГОДА
РОССИЙСКИЕ ГРАЖДАНЕ ПОЛУЧИЛИ ПО ПОЧТЕ ПРИМЕРНО
100 ТЫС. ПОСЫЛОК И 200 ТЫС. МЕЛКИХ ПАКЕТОВ ИЗ-ЗА ГРАНИЦЫ.
ЧЕРЕЗ ГОД — 300 ТЫС. ПОСЫЛОК И ОКОЛО МИЛЛИОНА ПАКЕТОВ.
В ДЕКАБРЕ 2012 ГОДА ЧИСЛО ПОКУПОК, СДЕЛАННЫХ РОССИЯНАМИ
В ИНОСТРАННЫХ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНАХ, ВЫРАСТЕТ ВО МНОГО РАЗ.**

Текст: Екатерина Емельянова, Евгений Хвостик Фото: Юрий Мартянов, РИА Новости

За последние три года международный почтовый оборот с Россией вырос более чем в три раза. Участники рынка экспресс-доставки считают интернет-торговлю одним из самых быстроразвивающихся и перспективных секторов рынка доставки.

«Важнейшим стимулом для роста рынка онлайн-торговли является распространение интернета в регионах и, как следствие, привлечение новых потенциальных покупателей. Сейчас доля региональных продаж в секторе электронной торговли составляет 40%. Эту тенденцию мы наблюдаем и на примере нашей компании, где основными заказчиками доставки из зарубежных интернет-магазинов являются жители регионов. В основном они заказывают одежду и обувь, — рассказывает **Евгений Привалов**, начальник

управления международных перевозок DPD в России. — Интенсивному развитию российского рынка будет способствовать растущий интерес со стороны населения к онлайн-покупкам. Отечественные пользователи активно осваивают как российские, так и зарубежные интернет-магазины. Объем доставки покупок из-за границы через DPD за последний год увеличился в шесть раз, и мы понимаем, что это еще не предел». Однако главная движущая сила иностранного шопинга вообще и дистанционного в частности — российские цены и ассортимент наших магазинов.

«В России розничные цены на аналогичные товары могут отличаться от цен торговой площадки eBay в несколько раз, — отмечают в Минсвязи. — Поэтому

люди предпочитают некоторое время подождать посылку, но при этом существенно сэкономить».

Надо сказать, что интерес к интернет-шопингу вызвал и спрос на инфраструктуру. Во-первых, определились каналы доставки: по данным Минсвязи, почти 100% входящих в Россию международных отправок приходится на «Почту России» и EMS. В последние полгода «Почта России» демонстрирует сроки доставки, которым могут позавидовать почтовые ведомства многих европейских стран. Причем в регионы посылки доезжают иногда даже быстрее, чем в Москву. На сайте Alfaparcel в начале года появился статистический раздел, где аккумулируется вся информация о сроках прохождения посылок по регионам. Картина вырисовывается оптимистичная.

Другое дело, что нашему почтовому оператору для оптимизации работы потребовались несколько лет и грандиозный предновогодний скандал 2010 года. Декабрьский пик 2011 года почта и EMS прошли вполне достойно. «В новогодний период прогнозировался рост международных поступлений на 50% к четвертому кварталу прошлого года, — сообщили нам в пресс-службе Минсвязи. — Однако по некоторым видам почтовых отправок поступления в этот период превысили прогнозные показатели вдвое, а уровень прошлогоднего пика — втрое. Так, в декабре среднесуточное поступление международных посылок составило более 7 тыс. штук, при том что еще в ноябре среднее поступление было 4,7 тыс. штук в сутки, а среднегодовой показатель — 3,5 тыс. штук. По EMS-отправлениям среднесуточный объем составлял более 5 тыс. штук, по мелким пакетам достигал 20 тыс. штук».

В почтовом ведомстве отмечают, что в течение года наблюдаются три пика активности покупателей. Первый — перед праздниками 23 февраля и 8 Марта, второй — с апреля, перед сезоном отпусков, с сентября идет подъем, который в ноябре перерастает в третий, самый грандиозный — предновогодний. «После 27 декабря происходит еще один скачок, когда количество входящих международных отправок вырастает в многократно», — отмечают в ведомстве. Эту статистику подтверждает и **Евгений Антонов** из компании Alfaparcel: «В начале января наблюдается аномальная активность — заказов больше, чем в ноябре и декабре. Вероятнее всего, это связано с распродажами, стартующими после католического Рождества».

Доставка по-прежнему остается одним из самых узких мест в российском сегменте электронной коммерции. С этим мнением согласен и Евгений Привалов: «Сегодня фактически исключается возможность декларирования экспресс-грузов, содержащих товары для личного пользования, в виде реестра экспресс-грузов. На практике это создает существенные затруднения в работе экспресс-перевозчиков, ведь на каждый экспресс-груз, содержащий товары для личного пользования, требуется составление отдельной пассажирской таможенной декларации. Кроме того, некоторые таможенные органы требуют от перевозчика представления нотариально заверенной доверенности от физического лица, в адрес которого следует экспресс-груз, в качестве подтверждения факта поручения заполнять пассажирскую таможенную декларацию от его имени. При этом товары для личного пользования, пересылаемые в международных почтовых отправлениях, доставляются физическим лицам без подобных затруднений. Очевидно, что сложившаяся ситуация создает неравноправные условия для физических лиц при перемещении ими товаров для личного пользования

В 2012 году компания PONY EXPRESS отмечает 20-летие своей работы в России и странах СНГ.

Сегодня компания PONY EXPRESS - ведущий национальный оператор экспресс-доставки и логистики. За 20 лет мы накопили огромный опыт, максимально оптимизировали сеть наших маршрутов, развили одну из самых широких региональных сетей: 40 филиалов, 148 региональных агентов, официальные представительства в Казахстане, Украине, Армении. Мы обслуживаем более 9 000 городов и населенных пунктов в России и СНГ, осуществляем доставку в 218 стран мира. Качество нашего менеджмента и сервиса сертифицировано по международному стандарту ISO 9001:2008.

Сегодня компания PONY EXPRESS выбирает инновационный путь развития и тем самым определяет тенденции на российском рынке логистики. Мы стремимся максимально быстро реагировать на потребности бизнес-среды, постоянно обновлять и расширять портфель основных услуг. Наш подход к каждому клиенту становится все более индивидуальным и отвечает его уникальным потребностям.

Нашим партнерам мы предлагаем самые прогрессивные отраслевые логистические портфели, нацеленные на комплексное решение задач: от эксклюзивных логистических решений до индивидуально разработанных ИТ-приложений. Это позволяет нам и нашим партнерам работать прибыльно, развивая и сам бизнес, и его географию.

Последние несколько лет мы активизировали свою работу в сегменте B2C. Сегодня мы предлагаем интернет-бизнесу на аутсорсинг не только профессиональную доставку товаров, но и целый комплекс услуг: от контакт-центра до складского хранения и обработки.

Говоря о конкурентном преимуществе и о бизнес-модели PONY EXPRESS, хочется отметить, что мы смещаем фокус с классической доставки корреспонденции и грузов к более широкой, структурированной логистической основе, выступая в качестве 3-PL-провайдера для наших партнеров. Такой и должна быть профессиональная логистика в век инноваций - новые подходы и эффективные сервисы, свежие бизнес-идеи и надежные, прозрачные механизмы взаимодействия.

Сегодня, отмечая свое 20-летие, компания PONY EXPRESS задает темпы и направления развития логистического рынка в России и странах СНГ.



**Зеленый свет
на вашем пути!**

в международных почтовых отправлениях с одной стороны и в качестве экспресс-грузов — с другой. Поэтому в дальнейшем необходимо предусмотреть возможность декларирования экспресс-грузов, содержащих товары для личного пользования, в виде реестра экспресс-грузов».

ВАМ ПИСЬМО

В целом по части доставки перспективы у интернет-шопинга неплохие. «Почта России» считает это направление одним из приоритетных и всячески его развивает. Так, за последние пару лет количество мест международного почтового обмена (ММПО) увеличилось вдвое — до 24, часть из них работает в круглосуточном режиме. Налажен эффективный контакт с таможенной, закуплено новое оборудование, рекордными темпами идет набор сотрудников.

Оптимизируются логистические схемы: за последний год доля входящей международной почты, приходящаяся на московские ММПО, снизилась с 92% до 75%. Проведены успешные переговоры с Китаем о сортировке почты по регионам, чтобы послания для Сибири и Дальнего Востока ехали сразу к месту назначения, а не через Москву.

Большие перспективы обещает сотрудничество с Deutsche Post. В ближайшее время для российских клиентов может стать доступной пересылка из Германии наложенным платежом, а также бесплатный возврат товара в немецкие интернет-магазины.

За последний год доля доходов от зарубежных операций в структуре выручки «Почты России» выросла с 1% до 2%. Это все равно мизер по сравнению с физическими объемами поступающих из-за рубежа посылок, писем и пакетов. Как объяснили в компании, основные доходы за доставку аккумулируются у отправляющей стороны, а доставка в стране назначения финансируется по принципу покрытия расходов. То есть, как ни парадоксально, зарубежные операции не приносят «Почте России» прибыли — она могла бы быть, если бы поток из России был сколько-нибудь существен. Но его практически нет.




«В DPD основной поток заказанных товаров идет из Великобритании. Срок доставки составляет шесть дней. Могло бы быть и быстрее, если бы не уже упомянутые сложности. В первую очередь проблемы связаны с несовершенством таможенного законодательства и его применением. Поэтому посылка, преодолевшая континенты за сутки, может на несколько дней застрять на российской таможне, — рассказывает Евгений Привалов. — Хотелось бы, чтобы слово „экспресс“ обрело свой смысл. Насколько эффективна ситуация, когда падают таможенные барьеры, мы можем видеть на примере Таможенного союза. Как только таможенное оформление перестало быть основным этапом транспортировки, потоки между странами резко возросли. С началом формирования единого таможенного пространства DPD предложила экспресс-доставку по новым направлениям Россия—Казахстан—Белоруссия, которая сегодня пользуется успехом и демонстрирует двузначные цифры роста».



реклама

**78 % руководителей хотят ускорить процесс доставки.
Остальные уже пользуются услугами DPD.**

Экспресс-доставка, логистика

-  **гарантированные сроки доставки**
-  **возврат до 100% стоимости перевозки при нарушении заявленных сроков**
-  **4000 городов России и другие страны мира**

+7 (800) 555 45 85

www.dpd.ru

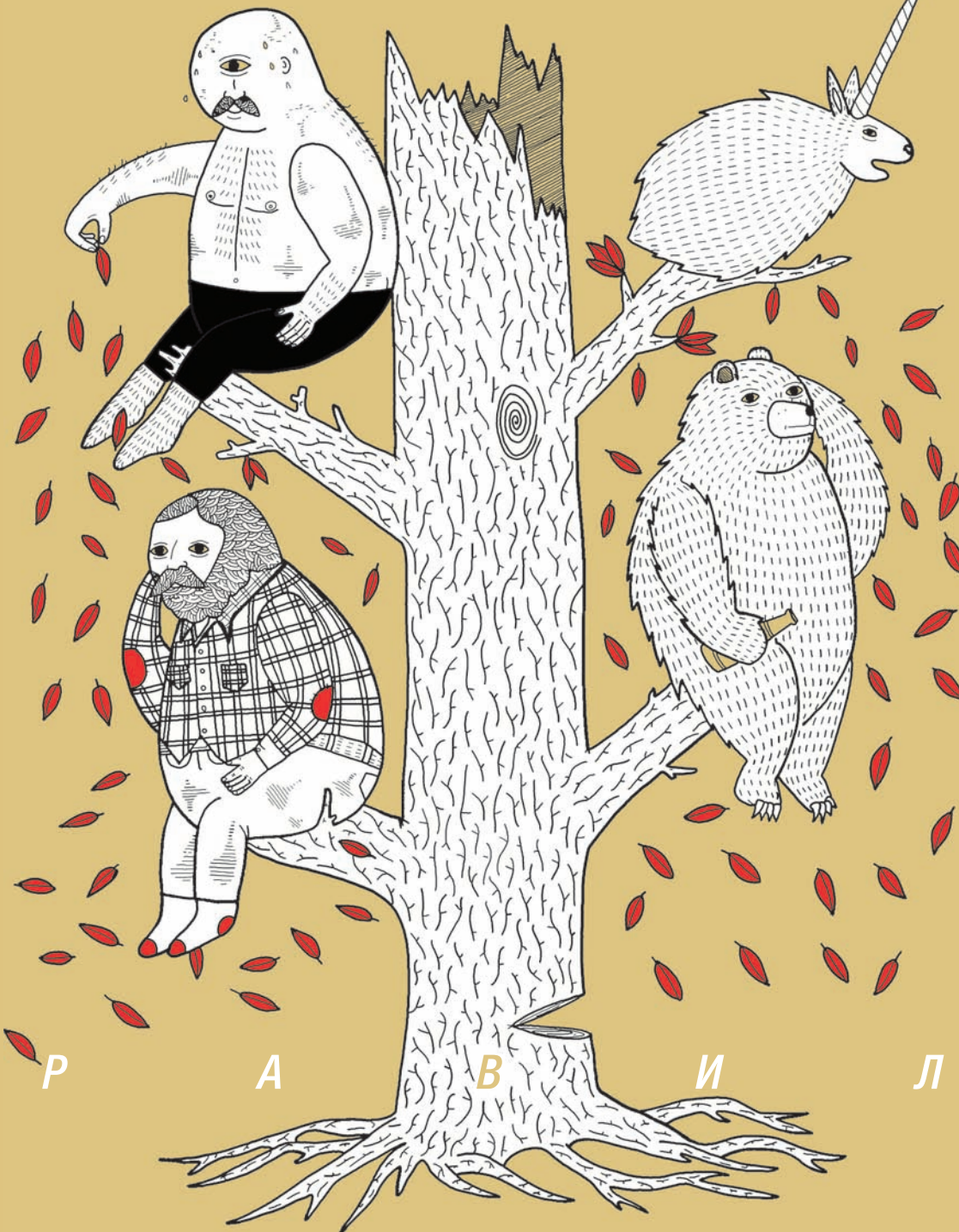
ЗАО «Армдилло Бизнес Посылка». Услуги лицензированы.



К А Т А Л О Г

4 - 2012

Ф Р А Н Ш И З



П Р А В И Л А

Франшиза на пять

Текст: Динара Мамедова

СВОБОДА В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ — ЗАЛОГ УСПЕХА ДЛЯ ФРАНЧАЙЗИ, ИМЕЮЩЕГО НА СТАРТЕ 1 МЛН РУБ. КРУПНЕЙШИЙ ПАРТНЕР ИТАЛЬЯНСКОЙ СЕТИ ЮВЕЛИРНЫХ ИЗДЕЛИЙ NOMINATION АРКАДИЙ АСТРАХАН ПЕРЕЧИСЛЯЕТ ПЯТЬ ПРИНЦИПОВ, О КОТОРЫХ НУЖНО ПОМНИТЬ НАЧИНАЮЩИМ ФРАНЧАЙЗИ.

«Покупая франшизу итальянской сети ювелирных изделий Nomination, я даже не держал свой будущий товар в руках», — признается соучредитель компании «ПиАр» **Аркадий Астрахан**. Франчайзинговым бизнесом предприниматель занялся случайно: закрыв фирму по дистрибуции печатной продукции, он решил поработать под крылом раскрученной марки. На имевшийся 1 млн руб. предприниматель купил франшизу Nomination, которая торгует дорогими аксессуарами из стали и золота. Казалось, бизнес был обречен на провал — по словам Аркадия, моды на дорогие аксессуары из стали в России еще не было, женщины предпочитали покупать ювелирные украшения или дешевую бижутерию. Не самым удачным местом для открытия первого магазина был и город Иркутск, проигрывающий Москве и Санкт-Петербургу по уровню доходов населения. Однако за пять лет Аркадию удалось построить сеть из шести магазинов и стать крупнейшим российским франчайзи Nomination с годовой выручкой 50 млн руб. Аркадий Астрахан дал пять советов читателям **СФ**, планирующим открыть бизнес про франшизе.

1. Убедитесь в том, что владелец франшизы передаст в ваше распоряжение уникальные технологии бизнеса.

Обычно франчайзеры раскрывают свои технологии при подписании партнерского договора, когда отказываться от покупки франшизы уже поздно. Часто обещанное ноу-хау может оказаться мыльным пузырем. Проверить, есть ли технология у владельца бренда, на этапе выбора франшизы очень просто. Ответьте себе

на вопрос: «Могу ли я сам создать похожий бизнес?» Если ответ утвердительный, то даже не думайте покупать ее. Какой смысл открывать по франшизе магазин испанских деликатесов, если можно сделать это самому, заключив контракты с десятком дистрибуторов?

2. Выбирайте «облегченную» франшизу.

Формат «легкой» франшизы избавит вас от тотального контроля франчайзера и лишней траты денег. Заключая «облегченный» франчайзинговый контракт, вы платите только паушальный взнос и работаете по договору поставки с эксклюзивом на территорию. В отличие от сотрудничества по «жесткой» франшизе вам не понадобится отчислять ежемесячно роялти и неукоснительно соблюдать стандарты сети. Например, у вас перестала светиться вывеска над магазином, а электрик торгового центра ушел в запой, и ее некому починить. Несветящаяся вывеска — это уже нарушение стандартов работы сети. Но доказать свою невиновность вы не сможете и заплатите штраф из собственной прибыли — в среднем от 5 тыс. до 20 тыс. евро за одно нарушение.

3. Не экономьте деньги на выборе выгодного места для магазина.

В прошлом году я открыл свой первый магазин в Красноярске, откуда ушел предыдущий франчайзи Nomination. Он работал на окраине города в старом торговом центре площадью 20 тыс. кв. м. Я предположил, что бизнес предшественника разорился из-за неудачного местоположения магазина. Чтобы не повторять его ошибок, я арендовал «островной павильон» в самом дорогом ТРК, по цене, сопоставимой

с московской, — 14 тыс. руб. за квадратный метр в месяц. Продажи с самого открытия оказались вдвое выше, чем в других моих магазинах. Точка окупилась за восемь месяцев при расчетных сроках возврата инвестиций 10–12 месяцев.

4. Будьте самостоятельны в вопросах управления бизнесом.

Владелец франшизы может вам дать совет, как выложить товар или правильно общаться с клиентами. Но вы лучше его знаете самые раскрученные места в своем городе и психологию местных покупателей. Поэтому продвижением бизнеса полезнее заниматься самостоятельно. Если ваша франшиза малоизвестна, то в первый год работы придется тратить на маркетинг 10% выручки, спустя два-три года — 2%. Вместо обычных промоакций с раздачей листовок используйте нестандартные ходы. Недавно мы провели совместную акцию с двумя клубами Красноярска. На браслеты, которые выдаются всем посетителям клубов, вместо символики этих заведений мы нанесли логотип нашей марки и краткую информацию о проводимой акции. Ее результатом я был доволен: из 600 клиентов клубов 30 стали моими покупателями.

5. Предлагайте владельцу франшизы свои идеи.

Даже работая под франшизой, вы можете придумывать собственные ноу-хау. Как-то мы записали удачный рекламный ролик на радио, который попал в головной офис франчайзера через федерального дистрибутора. Итальянцам ролик понравился, и они с нашего разрешения предложили использовать его остальным франчайзинговым партнерам в России.

ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ

ООО «РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС»

«IL Патио»



«IL Патио» – сеть семейных ресторанов итальянской кухни

Объем инвестиций _____ От 15 млн руб.

Роялти взнос _____

и другие платежи _____ Паушальный платёж – 1 300 тыс. руб.

Роялти – 6%

Маркетинговый взнос – до 1,5%

Срок возврата

инвестиций _____ Целевой срок возврата инвестиций – три года

Общие требования _____

- Нацеленность на долговременное сотрудничество
- Наличие свободных денежных средств
- Навыки управления бизнесом
- Хорошая деловая репутация
- Соблюдение стандартов Компании

География работы _____ Россия, страны СНГ, Европа

Количество собственных

предприятий _____ 91 собственное и 66 франчайзинговых предприятий
(по состоянию на 30.01.2012 г.)

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1993

Год запуска программы

франчайзинга _____ 2003

Контакты _____ Директор по продажам Селюх Олеся,

тел.: (495) 788 4488, доб. 2019

Директор по развитию Лоборев Алексей,

тел.: (495) 788 4488, доб. 2004

E-mail: fbu@rosinter.ru

www.rosinter.ru

ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ

ООО «РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС»

«Планета Суши»



Сеть ресторанов японской кухни

Объем инвестиций _____ От 12 млн руб.

Роялти взнос _____

и другие платежи _____ Паушальный платёж – 1 300 тыс. руб.

Роялти – 6%

Маркетинговый взнос – до 1,5%

Срок возврата

инвестиций _____ Целевой срок возврата инвестиций – три года

Общие требования _____

- Нацеленность на долговременное сотрудничество
- Наличие свободных денежных средств
- Навыки управления бизнесом
- Хорошая деловая репутация
- Соблюдение стандартов Компании

География работы _____ Россия, страны СНГ, Европа

Количество собственных

предприятий _____ 87 собственных и 61 франчайзинговое предприятие
(по состоянию на 30.01.2012г.)

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1999

Год запуска программы

франчайзинга _____ 2004

Контакты _____ Директор по продажам Селюх Олеся,

тел.: (495) 788 4488, доб. 2019

Директор по развитию Лоборев Алексей,

тел.: (495) 788 4488, доб. 2004

E-mail: fbu@rosinter.ru

www.rosinter.ru



ТОРГОВЛЯ

MONCASA GOURMET

ООО «МОНКАСА»



Розничная продажа деликатесов из Испании
 Объем инвестиций _____ От 1 млн 300 тыс. руб. до 3 млн руб.
 Роялти взнос _____
 и другие платежи _____ Паушальный взнос 150 000 руб., роялти 0%
 Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок окупаемости от 16–18 мес.
 Общие требования _____ Наша компания приглашает предприимчивых и энергичных людей, обладающих основами экономических знаний, готовых не только управлять процессом, но и не стесняющихся стоять за прилавком, для открытия своего бизнеса

География работы _____ Россия, центральные регионы, города-миллионники, Москва
 Количество собственных предприятий _____ 5 франчайзинговых предприятий
 Страна _____ Россия
 Год основания _____ Компания создана в 1995 г., направление «деликатесы» – в 2005 г.

Год запуска программы франчайзинга _____ 2010
 Контакты _____ Офис: +7 (495) 735 3333, доб. 119
 E-mail: tft@moncasa.ru
 www.moncasa.ru

ТОРГОВЛЯ

КАЛЕНДАРЬ ПОДАРКОВ

ООО «ГОТОВЫЙ БИЗНЕС»



«Календарь подарков» – Федеральная сеть сувенирных магазинов, представленная в 43 городах!

Объем инвестиций _____ В зависимости от площади магазина инвестиции составляют от 500 000 до 1 500 000 руб.
 Роялти взнос _____
 и другие платежи _____ Паушальный взнос составляет 20 000 руб.
 Роялти отсутствует

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возвращения вложений составляет 12–18 месяцев

Общие требования _____
 • Наличие стартового капитала для открытия магазина
 • Желание заниматься данным бизнесом

География работы _____ Россия, города с населением свыше 100 000 чел.
 Количество собственных предприятий _____ 1 собственное,
 58 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия
 Год основания _____ 1996
 Год запуска программы франчайзинга _____ 2007
 Контакты _____ Смирнов Сергей, Золотов Алексей
 Тел.: (495) 781 7755
 Факс: (495) 781 7755
 E-mail: info@kalendar-podarkov.ru
 www.kalendar-podarkov.ru

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



NEWFORM

ООО «НЬЮФОРМГРУПП»

Преимущества франшизы «NEWFORM – одежда для беременных»:

- Минимальные затраты на открытие фирменного магазина
- Предоставление эксклюзива на розничную торговлю продукцией ТМ NEWFORM в городе открытия магазина
- Предоставление скидок и бонусов
- Возможность получения товарного кредита при открытии магазина
- Возможность кредитования новых предприятий в ОАО «Сбербанк России»
- Рекламная поддержка

Также важным отличием фирменной сети NEWFORM является эксклюзивность продаваемой продукции, которая обеспечивается наличием собственного производства, мобильно реагирующего на покупательский спрос, и предоставляет возможность вести гибкую ассортиментную и ценовую политику. Реакция на спрос розничного рынка мгновенно передается на производство, таким образом происходит активное взаимодействие двух направлений, что приводит к достижению максимально эффективного результата работы.

Объем инвестиций _____ От 700 000 до 1 200 000 руб.

Роялти,
вступительный взнос
и другие платежи _____ Паушальный взнос – 0 руб. Роялти – 0 руб.

Срок возврата
инвестиций _____ 9–18 месяцев

Общие требования _____

- Наличие инвестиций
- Наличие помещения (в собственности или арендуемого) от 25 до 50 кв. м. Расположение на основных торговых улицах, ТЦ, в местах с высокой проходимостью целевой аудитории (в непосредственной близости женских консультаций, роддомов)
- Готовность к соблюдению стандартов и форматов компании

География работы _____ Россия, Белоруссия, Казахстан

Количество собственных
предприятий _____ 17 собственных, 36 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2000

Год запуска программы
франчайзинга _____ 2008

Контакты _____ 344007, г. Ростов-на-Дону, ул. Беляева, 22А
Тел.: (863) 219 5927, 219 5928, факс: 219 5928
E-mail: franch@newformstil.ru
www.newformstil.ru



УСЛУГИ



WESTLAND

ООО «ХИМТЕКС»

Марка Westland с 1994 года представлена в России и именно за этот период сумела приобрести более 300 активных партнеров, достигнув полного покрытия российского рынка. Совместно с активным продвижением марки мы стремительно развивали свою фирменную розничную сеть.

Отработав до малейших нюансов всю технологию розничной торговли, в 2005 году компания приняла решение развивать региональный франчайзинг.

Разработав новую концепцию магазина и создав полный франчайзинговый пакет, в котором отразился наработанный опыт ведения бизнеса, компания смело выдвинула это предложение на российский рынок.

Каждый сезон **WESTLAND** предоставляет партнерам новую коллекцию, учитывая последние модные тенденции.

Основные группы товаров, представленные в коллекции, – джинсовая и повседневная одежда для мужчин и женщин, верхняя одежда, аксессуары.

Коллекция позиционируется в среднем ценовом диапазоне.

Одежда **WESTLAND** максимально полно отвечает требованиям наших потребителей за счет сбалансированного соотношения трех критериев: конкурентной цены и разнообразия ассортимента.

Объем инвестиций _____ Ремонт, оборудование, оснащение и товарное наполнение на 6 месяцев – 2 250 000 руб.

Роялти, вступительный взнос и другие платежи _____ Отсутствуют

Срок возврата инвестиций _____ От 1 года до 2 лет

Общие требования _____

- Наличие свободных оборотных средств и личная финансовая ответственность
- Готовность следовать выработанным нормам и правилам, соблюдать стандарты компании Westland при самостоятельном ведении бизнеса

География работы _____ Россия

Количество собственных предприятий _____ 45 собственных, 111 франчайзинговых

Страна _____ Россия, СНГ

Год основания _____ 1994

Год запуска программы франчайзинга _____ 2005

Контакты _____ Ирина Мизонова
Тел.: (495) 958 4521
Факс: (495) 952 1385
E-mail: mizonova@westland.ru
www.westland.ru

УСЛУГИ



КЛАДОВАЯ ЗДОРОВЬЯ

ТД «АТЛЕТИКА»

«Кладовая Здоровья» является крупнейшей сетью ортопедических салонов в России (данные Госстата РФ), а также лауреатом номинации «Самая прорывная компания в области торговли -2010» (премия газеты «Деловой Петербург»). Мы заняли рыночную нишу, в которой не бывает катастроф, спрос на ортопедические товары стабилен даже в дни кризиса. Мы готовы работать рядом с Вами и делиться технологиями бизнеса. **Профиль магазина-салона:** продажа товаров для здоровья, реабилитации и спорта, консультации врача-ортопеда, оказание услуг по изготовлению индивидуальных стелек на оборудовании Amfit.

Товарные группы, представленные в салоне:

- ортопедическая продукция торговых марок FOSTA, «КОМФОРТ», «ОРТОСИЛА»
- компрессионный трикотаж ERGOFORMA
- ортопедические, индивидуальные стельки
- средства технической реабилитации ERGOFORCE
- ортопедическая обувь

Что такое франшиза сети ортопедических салонов «Кладовая Здоровья»?

- Это Ваша уверенность в завтрашнем дне!
- Это гарантированно высокий доход!
- Это высокое качество товара по привлекательным ценам!
- Это обучение и постоянная поддержка Вашего бизнеса!



СЕТЬ ОРТОПЕДИЧЕСКИХ САЛОНОВ

Объем инвестиций _____ Минимальный размер инвестиций (в зависимости от выбранного формата) составляет 1 500 000 – 2 000 000 руб.

Рояalti, вступительный взнос

и другие платежи _____ Размер паушального взноса, необходимого для присоединения к сети, составляет 75 тыс. руб.

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

Общие требования _____ • Вы хотите работать с известным брендом «Кладовая Здоровья»

- У Вас есть опыт предпринимательской деятельности
- Вы хотите участвовать в построении крупнейшей федеральной сети ортопедических салонов
- Вы готовы соблюдать стандарты работы ортопедической сети «Кладовая Здоровья»

География работы _____ Россия

Количество собственных предприятий _____ 104 собственных, 35 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2001

Год запуска программы франчайзинга _____ 2002

Контакты _____ Мария Ильина

Тел.: (812) 740 7051/52/53/54 (доб. 132)

Факс: (812) 740 7066

E-mail: ilyina@atletika.ru

www.kladzdor.ru

Реклама

НЕОБХОДИМА КОНСУЛЬТАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА

УСЛУГИ

MTEL

ООО «МТЕЛ»

Компания «МТел» — владелец собственных программных разработок, предлагающий партнерство на рынке виртуальных телекоммуникационных услуг.

Готовый сервис телефонии с номерным ресурсом в 16 регионах России, представляющий собой:

- Многоканальный прямой городской номер
- Виртуальная АТС с широким функционалом
- Качественная SIP-телефония с безлимитными тарифами.

Рынок – малый и средний бизнес, физические лица.

Объем инвестиций _____ Размер инвестиций для реализации проекта составляет \$ 100 000 (3 000 000 руб.)

Роялти, вступительный взнос и другие платежи _____ Размер паушального взноса, необходимого для покупки франшизы, составляет 500 тыс. руб.

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возврата вложений не превышает 2,5 года с доходностью от проекта 45%

Общие требования _____ Компания «МТел» заинтересована в росте продаж своих услуг на региональных рынках и в долгосрочном взаимовыгодном сотрудничестве со своими представителями. Главные критерии отбора претендентов на роль представителя: репутация, наличие денежных средств и недвижимости, практический опыт ведения бизнеса, готовность к тесному сотрудничеству

География работы _____ Россия

Количество собственных предприятий _____ 2 собственных (Воронеж, Москва), 3 франчайзинговых предприятия (Воронежская область, Липецк, Белгород)

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2010

Год запуска программы франчайзинга _____ 2012

Контакты _____ Карнаухова Ольга
Тел.: +7 (473) 200 0100, доб.108
Факс: +7 (473) 200 0100
E-mail: manager@mtel.su
www.mtel.su

НОВОЕ
ПОКОЛЕНИЕ
СВЯЗИ



ВИРТУАЛЬНЫЙ ОФИС PRO

ВСЁ ПОД КОНТРОЛЕМ. ДАЖЕ КЛИМАТ.

- прямой городской номер
- бесплатный роуминг
- голосовое приветствие
- голосовая почта



- записная книжка
- журнал звонков
- запись разговоров
- файловое хранилище



8999₽/ в месяц

СОВРЕМЕННАЯ СВЯЗЬ

ХРАНЕНИЕ ДАННЫХ

PRO-ВЕРСИЯ



ЗАРЯЖЕНО ОБЛАЧНЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ,
УПРАВЛЕНИЕ С ЛЮБОГО УСТРОЙСТВА

(473) 200-01-00

sales@mtel.su

www.mtel.su

УСЛУГИ



МГНОВЕННЫЕ ДЕНЬГИ

ООО КБ «АЛТАЙЭНЕРГОБАНК»

Франшиза «Мгновенные Деньги» – это уникальное предложение с большой перспективой развития и быстрой окупаемостью.

Основой успеха нашего бизнеса являются уникальная технологическая банковская платформа и гибкие конкурентоспособные розничные продукты, которые Вы сможете предоставлять своим будущим клиентам.

Алтайэнергобанк, один из самых высокотехнологичных банков, первым в России запустил открытие банковских офисов по франшизе. Именно благодаря технологичности всех операций мы добились возможности удаленного скоринга клиента за 40 секунд и максимально качественно и быстро обслуживания в наших офисах и в офисах наших партнеров-активаторов. На каждого клиента затрачивается 5 минут 15 секунд реального времени. По стандартной технологии, разработанной специалистами Алтайэнергобанка активатору нужно выполнить 3 действия: сканировать паспорт, распечатать документы, и сфотографировать заемщика. Все затраты сведены к минимуму, клиент приходит в офис к активатору по уже заполненной и одобренной заявке по телефону. Таким образом, франчайзер получает не только высокий комиссионный доход, но и огромный поток клиентов в свои офисы.

Потенциальный франчайзи может получить доступ на крупнейший в Европе потребительский рынок. При этом ему не придется делать многомиллионные долларовые вложения, осуществлять лицензирование деятельности и в течение долгого времени выстраивать и отрабатывать технологию работы. Франчайзи получает доступ к отработанным годами технологическим решениям и у спешным розничным банковским продуктам.

Франшиза подразумевает 2 формата: центр выдачи кредитов и финансовый центр.

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

Объем инвестиций _____ 200 000/300 000 рублей – паушальный взнос (в зависимости от формата) и в зависимости от ежемесячного объема выдач от 200 000 рублей – страховой депозит (выплачивается в начале сотрудничества и полностью, включая проценты)

Роялти, вступительный взнос и другие платежи _____ Роялти отсутствует

Срок возврата инвестиций _____ Окупаемость центра выдачи кредитов (стойки) – от 9 месяцев, финансового центра – от 14 месяцев

Общие требования _____ Потенциальный франчайзи может купить франшизу, если обладает достаточным количеством финансовых средств для открытия франчайзингового офиса

География работы _____ Россия

Количество собственных предприятий _____ 22 филиала (Краснодар, Самара, Барнаул, Горно-Алтайск, Бийск, Барнаул, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Оренбург, Москва и МО 13 отделений)/ 21 франчайзинговое отделение

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1992

Год запуска программы франчайзинга _____ Сентябрь 2011

Контакты _____ ООО КБ «Алтайэнергобанк», 125212, г. Москва,

ул. Выборгская, д. 16, корпус 2

Тел.: +7 (495) 66 05066,

Тел.: +7 (495) 276 0222, 134

www.aenbank.ru

Аникина Марина, начальник отдела франчайзинга

Моб.: +7 (905) 599-60-35

manikina@aenbank.ru

КАК СТАТЬ БАНКИРОМ? ИСТОРИИ УСПЕХА

Впервые в России запущена программа открытия банковских офисов по франшизе. Алтайэнергобанк предлагает любому желающему присоединиться к уникальной межбанковской федеральной программе «Мгновенные Деньги» и открыть собственный банковский офис. Данное предложение не только перевернуло представление о франчайзинге, но и буквально взорвало рынок, уже открыто 21 франчайзинговое отделение. Офисы «Мгновенные Деньги», открытые по франшизе, появились в Тольятти, Белгороде и Белгородской области (4 офиса), Перми, Томске, Казани. В ближайшее время начнут работать франчайзинговые офисы в Подмоскovie и Якутске. Франчайзинговыми отделениями за первые 2 недели работы выдано около 8 млн рублей, кредитом смогли воспользоваться более 160 человек.

Алтайэнергобанк один из самых высокотехнологичных и динамично развивающихся банков России. Алтайэнергобанк реализовал полнофункциональную систему кредитования по всей России и теперь может в кратчайшие сроки провести полный и многоаспектный скоринг клиента и в течение 40 секунд объявить удаленно, по телефону, о решении банка. Многие компании говорят про заботу о клиентах, Алтайэнергобанк эту заботу воплотил в жизнь. Запуск программы «Мгновенные Деньги» на федеральном уровне это уже доказал. В настоящее время идет стремительный рост и собственных отделений банка и банковских офисов, открытых по франшизе.

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

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

Алтайэнергобанк разработал новый тип франшизы, соответствующий всем 3 параметрам – это банковский офис для работы с населением. Прежде малодоступная мечта почти каждого российского предпринимателя иметь «свой банк» теперь стала реальностью.

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

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

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

Для старта мы предлагаем начать с основного, самого доходного и массового банковского продукта – кредит наличными «Мгновенные Деньги».

Алтайэнергобанк возьмет на себя рассмотрение заявки на кредитование, проверку клиента и подготовку договорной базы, а франчайзи получает лояльных клиентов и высокое агентское вознаграждение. Специалисты Алтайэнергобанка осуществляют полную поддержку франчайзи: выделяется персональный куратор и производится полная круглосуточная техническая и консультационная поддержка, 50%-ная компенсация рекламных затрат. Франчайзер проводит жесткую географическую политику диверсификации бизнеса своих партнеров, и франчайзи может быть уверен, что его вложения будут надежно защищены!

ДИРЕКТОР ФИНАНСОВОГО ЦЕНТРА В Г. ТОМСКЕ АЛЕКСЕЙ КОЗЫРЕВ: «Банковский офис открыли на базе уже имеющегося микрофинансового центра. Банковский офис – это намного серьезнее и перспективнее по сравнению с тем, что у нас есть сейчас. На данный момент это самое выгодное и самое конкурентоспособное предложение. В перспективе мы хотим купить мастер-франшизу по Томску и открыть дополнительные банковские офисы по всей Томской области».

ГЛАВА БАНКОВСКОГО ОФИСА В Г. КАЗАНИ ИННОКЕНТИЙ ФРЕНКЕЛЬ: «Я решил открыть отделение Алтайэнергобанка по франшизе, потому что решил заняться бизнесом непосредственно по своему образованию. У меня банковское образование, я финансист. У меня уже есть несколько направлений успешно работающего моего бизнеса – это и производство мебели, и сдача в аренду производственных и складских помещений, и поэтому в перспективе я планирую открыть несколько офисов и охватить всю Республику. Для этого есть силы, возможности и желание. Меня привлекло в этом предложении, прежде всего, уникальность предложения и технологичность Алтайэнергобанка».

РУКОВОДИТЕЛЬ БАНКОВСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ ПО ФРАНШИЗЕ В Г. ТОЛЬЯТТИ СТЕПАН ЗУБКОВ: «Я узнал о возможности открыть банковский офис из сети Интернет. Меня заинтересовало это предложение, так как я уже давно занимаюсь финансами. У меня есть бизнес «Альфа-деньги» – это финансовые консультации. Но у меня был интерес открыть свое отделение банка, так как хотелось бы предоставлять больший спектр услуг. Алтайэнергобанк предложил интересное и уникальное предложение – открыть серьезное, солидное представительство. Меня заинтересовала приемлемая сумма пошуального взноса, а также четкие и прозрачные условия сотрудничества. Я уверен, что принял правильное решение. За первые 5 дней работы уже выдано более 15 кредитов на сумму свыше 700 000 рублей. На данный момент идет огромный рост клиентов, идут большие выдачи».

ГЛАВА БАНКОВСКОГО ОФИСА ПО ФРАНШИЗЕ В Г. ПЕРМИ АЛЕКСАНДР ЛОСКУНИН: «Базовым бизнесом для меня является жилищно-коммунальное хозяйство и муниципальный заказ. Эта деятельность приносит не только доход, но и отмечена различными наградами, вниманием прессы и центрального телевидения. После выхода в свет законодательства, регулирующего микрофинансовую деятельность, мы начали заниматься привлечением временно свободных средств. Открытие банковского офиса стало логичным продолжением развития финансовой составляющей бизнеса».

РУКОВОДИТЕЛЬ СЕТИ САЛОНОВ СВЯЗИ «+7» В Г. БЕЛГОРОДЕ И БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ СЕРГЕЙ КИПТИЛОВ: «Открыли услугу «Мгновенные Деньги» пока только в 4 отделениях магазинов «+7». В перспективе планируем запустить во всех салонах, а их более 30. Салон связи сейчас – это центр притяжения клиентов, особенно в регионах, так как сейчас у нас можно купить различные билеты, путевки, совершить платежи. Нам важно расширить спектр предоставляемых услуг. У нас есть понимание, что если люди оформили кредит в нашем офисе, то они привязываются к нам и регулярно к нам ходят. Информацию об открытии банковского офиса мы узнали из журнала «Секрет фирмы», а также мы были посетителями выставки BUYBRAND 2011. В дальнейшем возможно открытие банковских офисов в других магазинах «+7» и салонах партнеров».

РУКОВОДИТЕЛЬ БАНКОВСКОГО ОФИСА, ОТКРЫТОГО ПО ФРАНШИЗЕ В Г. МОСКВЕ, КСЕНИЯ СВИРИПА ОТМЕТИЛА: «Я являюсь управляющей группы компаний ООО «Первый Авто Ломбард» и ООО «Фор-мат Авто». Про Алтайэнергобанк я знаю давно и вижу их стремительный и значительный рост. Развитие нашей группы компаний требует появления новых финансовых услуг и применения банковских стандартов ведения бизнеса. Открытие банковского офиса позволит расширить линейку предлагаемых продуктов и увеличит круг клиентов. Партнерская программа «Мгновенные Деньги» имеет перспективы: формат быстрых денег востребован у населения. Наше знакомство с продуктом «Мгновенные Деньги» и с возможностью открытия банковского офиса по франшизе произошло на выставке BUYBRAND 2011. Развитие программы имеет социально значимый контекст, а значит, будет набирать обороты. Добрые и выгодные дела – эта наша позиция, которая переосмысливается с миссией Алтайэнергобанка: стать лучшим в своем деле, чтобы создавать ценности для клиентов, коллег и себя. Я верю в успех Алтайэнергобанка – Управляющего партнера межбанковской федеральной программы «Мгновенные Деньги», и их профессиональной команды».

РУКОВОДИТЕЛЬ БАНКОВСКОГО ОФИСА, ОТКРЫТОГО ПО ФРАНШИЗЕ В Г. ЧЕРНУШКЕ ПЕРМСКОГО КРАЯ, ЕЛЕНА АНЦИФЕРОВА ПОЯСНИЛА: «Я давно работаю в торговле. У меня большой опыт по продаже продуктов питания, одежды, строительных материалов. У меня финансовое и банковское образование, именно поэтому захотелось работать по специальности. Я рада, что представилась такая возможность открыть собственный банковский офис по франшизе. Узнала об этой возможности из Интернета. Сразу же захотелось попробовать и рискнуть. Заинтересовало в предложении интересная и увлекательная работа, реальное увеличение собственного дохода. Пока открыт один офис, в ближайшем будущем я планирую открыть еще несколько офисов, причем в другом регионе. Вижу большие перспективы этого продукта в Республике Башкортостан. Продукт «Мгновенные Деньги» пользуется огромным спросом, и это показала наша работа: за первых 3 дня обратилось свыше 50 человек, выдано 5 кредитов, одобрено еще 10 на общую сумму около 800 000 рублей».

РУКОВОДИТЕЛЬ БАНКОВСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ, ОТКРЫТОГО ПО ФРАНШИЗЕ В Г. САМАРЕ, ТАТЬЯНА КУЯНОВА ПОЯСНИЛА: «Я узнала об этом уникальном и достаточно интересном предложении из Интернета и решила попробовать себя в новом деле. У меня уже есть свой серьезный и высокодоходный бизнес – оптовая торговля алкогольной продукцией. Считаю, что открытие банковского офиса – это интересное и перспективное направление. Относительно при небольших затратах возможность развить стабильный прибыльный бизнес. Особенно в свете последних выступлений премьер-министра, а именно перехода на новую ступень развития рынка банковских услуг. Также меня заинтересовала и даже немного удивила доступность понимания процесса взаимоотношений, прозрачность рабочих отношений, всесторонняя помощь от сотрудников Алтайэнергобанка. Я вижу большие перспективы для данного бизнеса. Очень хочу увеличить количество розничных точек, открыть франчайзинговые офисы в других городах».



ООО КБ «АЛТАЙЭНЕРГОБАНК» – 20 ЛЕТ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ:

- свыше 15 млрд рублей – валюта баланса
- свыше 12 млрд рублей – чистые активы
- свыше 1,3 млрд рублей – капитал Банка
- более 700 человек – штат Банка
- более 130 000 клиентов по всей России.

ПРЕДЛАГАЕМ ВАМ СТАТЬ ЧАСТЬЮ НАШЕЙ КОМАНДЫ!

Подробную информацию Вы можете прочитать в нашей презентации или получить у наших специалистов: Аникина Марина

Тел.: +7 (495) 660 5066, (доб. 134),

моб.: +7 (905) 500 6035; e-mail: manikina@aenbank.ru

Анкета франчайзи и презентация находятся на нашем сайте: www.aenbank.ru

УСЛУГИ



MAIL BOXES ETC.

ЗАО «МБИ-ЕВРАЗИЯ»

Центры МВЕ предлагают различные бизнес-услуги, адаптированные под нужды конкретных потребителей и отвечающие самым высоким мировым стандартам качества. Наша цель – сделать работу компаний и частных лиц более легкой. Основными из наших услуг являются:

• Прием и отправка посылок

Сотрудники МВЕ отправят Ваши документы или посылки, используя ведущих перевозчиков отрасли, предложив наиболее подходящий для Вас вариант отправки. Если это электроника, хрупкий груз или груз нестандартных размеров, Вам с радостью предложат услуги профессиональной упаковки, чтобы товар доехал именно в том виде, как был отправлен

• Услуги оперативной полиграфии и копировальные услуги

Цифровая цветная и черно-белая печать на разных типах бумаги, различные виды брошюровки, ламинирование, изготовление визиток, брошюр, буклетов, допечатная обработка документов и многое другое.

• Аренда абонентских ящиков

Абонентские ящики с комплексом дополнительных услуг (извещение о доставке, перенаправление и рассылка документов). Плюс к этому появляется возможность использовать так называемые «имиджевые» адреса, т.е. в адресе больше нет необходимости указывать «а/я». Например: 123456, г. Москва, ул. Тверская, д. 3, 000 «Успех»

• Etc. etc. etc.

Кроме этого, Центры МВЕ предоставляют услуги по аренде компьютера с доступом в Интернет, приему и отправке факсов, продаже упаковочных и канцелярских товаров

Объем инвестиций _____ Минимальный размер инвестиций составляет \$70 тыс. (2 млн руб.)

Роялти, вступительный взнос и другие платежи _____ Размер паушального взноса, необходимого для присоединения к сети, составляет \$25 тыс. (750 тыс. руб.)

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возвращения вложений от 12 до 14 месяцев
Общие требования _____ Управляющий/владелец центра:

- Наличие «предпринимательской жилки»
- Умение развивать свой бизнес и продавать услуги
- Опыт работы
- Умение работать в команде и трудолюбие

География работы _____ Россия

Количество собственных предприятий _____ 1 собственное, 20 франчайзинговых

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1980

Год запуска программы франчайзинга _____ 1982

Контакты _____ Анна Киселева
Коммерческий директор
Тел.: +7 (495) 788 1566
Факс: +7 (495) 981 8520
Моб.: +7 (925) 740 9488
anna.kiseleva@mailboxesetc.ru

НАЖМИ НА ОГОНЁК!



ЦИФРОВАЯ
ВЕРСИЯ
ЖУРНАЛА

- современно и экологично
 - всегда под рукой
 - свежий номер – в любой точке мира
 - архив предыдущих номеров – в любую минуту
 - удобная навигация и постраничный просмотр
 - видео- и фотогалереи
- И ВСЕ ЭТО — БЕСПЛАТНО**

ТОТ ЖЕ **ОГОНЁК,
НО НА БАТАРЕЙКЕ**

У ДЕМОКРАТИИ ЕСТЬ ПРЕДЕЛЫ. СТОЛКНУВШИСЬ С ПРОБЛЕМОЙ, РУКОВОДИТЕЛИ ЧАСТО ЗАКРУЧИВАЮТ ГАЙКИ.

АЛЕКСАНДР СОБОЛЕНКО

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ИНВЕСТКОМПАНИИ «ГРАНДИС
КАПИТАЛ»



— С сентября прошлого года в нашей компании проводился конкурс на звание самого ценного сотрудника. Наградой для победителей должно было стать экзотическое путешествие в октябре 2012 года. Ежемесячно устраивалось тайное голосование — сотрудники выбирали троих лучших. Однако постепенно для некоторых работников конкурс превратился в поле для забав и самоутверждения. Апогеем стали итоги голосования за февраль, когда часть людей сговорились и проголосовали одинаково. Идея конкурса была полностью искажена, он потерял всякий смысл. Я принял единоличное и неожиданное для работников решение о его прекращении. Я пришел к выводу, что сознательность российских сотрудников, увы, находится на низком уровне, поэтому любой процесс должен контролироваться. Как только ты теряешь нить управления, побеждают деструктивные силы.

АЛЕКСАНДР САВЕЛЬЕВ

ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ
«ТОПСЕРВИС»



ВЛАДИМИР ГАБРИЕЛЯН

ГЛАВА СЕКТОРА PHILIPS
«ЗДРАВООХРАНЕНИЕ»
В РОССИИ И СНГ



— В 2009 году в нашем представительстве в Турции заметно уменьшилась прибыль. Я тогда отвечал в том числе и за этот регион. Одной из причин было то, что компания тратила огромные деньги на поощрительные поездки для дистрибуторов — ежеквартально отправляла по 15 человек на курорты в Бразилию, в круизы по Средиземному морю. Такие поездки практиковали все конкуренты, поэтому дистрибуторам не только боялись отказать, но и постоянно увеличивали стоимость и длительность поездок. Я решил рискнуть и перестал финансировать эти поощрения, а часть сэкономленных денег потратить на продвижение продукции. Против всеобщих ожиданий, отношения с дистрибуторами не ухудшились, а финансовые показатели выросли. Через год от таких поездок отказались и наши конкуренты.

— Долгое время элитой и белой костью в компании были маркетологи, которые определяли развитие нашего брэнда (батарейки и лампы «Космос». — СФ) и решали, какой товар закупать в Китае. Они упивались своей крутостью и незаменимостью. А продавцы были лишь «муравьями» — исполнителями воли сверху. Но когда рынок стал жестким и высококонкурентным, я осознал: сверху мало что видно и нужно идти от потребителя, от полки. Я решил полностью перестроить компанию, поставив во главу угла сейлзов. Маркетологи возмутились. Я провел серию очень жестких разговоров. Коммерческого директора, который упорно не хотел вникать в нужды клиентов, пришлось уволить. В итоге у нас исчезли из ассортимента неликвидные продукты. Прибыль выросла.



ВНИМАНИЕ

ПОДДЕЛЬНЫЕ КАРТРИДЖИ

ДЛЯ ПРИНТЕРОВ

УБЕДИТЕСЬ, ЧТО ЭТО ОРИГИНАЛЬНЫЙ
КАРТРИДЖ HP



ОБЯЗАТЕЛЬНО ПРОВЕРЬТЕ:

- Наличие логотипа HP
- Подлинность защитной наклейки
- Подлинность картриджа с помощью программного обеспечения HP. Загрузите его сейчас: www.hp.ru/tonercheck
- Обратите внимание на сбои в работе картриджа или низкое качество печати

Узнайте как отличить подлинную наклейку и как защитить себя от подделок
hp.com/go/anticounterfeit



Став легендой, продолжает трудиться

Легендарный Sprinter разработан для Вас.
Создан, чтобы вести Ваш бизнес к новым победам.
Рентабельный, безопасный, безукоризненный.
Это и есть Mercedes-Benz Sprinter.

Стоимость Sprinter 210 CDI фургон

от **1 240 000 руб.***

* по прайс-листу на 01.02.2012 вкл. НДС

Подробнее о данном предложении по тел 8-800-200-02-06
и на сайте www.mercedes-benz.ru



Mercedes-Benz